



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

---

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN**

**UNIDAD SANTO TOMÁS**

**SECCION DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACION**

***“MODELO PARA RETENER CUENTAS DE AFILIADOS EN  
EL PENSIONISSSTE ANTE LA APERTURA DEL MERCADO  
DE LAS AFORES”***

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD  
EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**P R E S E N T A**

**JOSÉ CAMARILLO BECERRIL**



**DIRECTOR DE TESIS  
DR. BENITO ERASMO VARGAS ÁLVAREZ**

**CIUDAD DE MÉXICO, JUNIO 2016**



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

## ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, D.F. siendo las 10:30 horas del día 27 del mes de ENERO del 2016 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E.S.C.A. para examinar la tesis titulada:

**"MODELO PARA RETENER CUENTAS DE AFILIADOS EN EL PENSIONISSTE ANTE LA APERTURA DEL MERCADO DE LAS AFORES"**

Presentada por el alumno:

**CAMARILLO**

**BECERRIL**

**JOSÉ**

Apellido paterno

Apellido materno

Nombre(s)

Con registro: 

B	1	2	1	0	2	1
---	---	---	---	---	---	---


aspirante de:


**MAESTRÍA EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

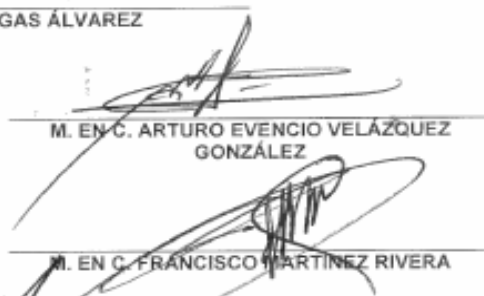
Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACIÓN DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.


### LA COMISIÓN REVISORA


Director de tesis


  
 DR. BENITO ERASMO VARGAS ÁLVAREZ

  
 DRA. MARÍA TRINIDAD CERECEDO MERCADO

  
 M. EN C. ARTURO EVENCIO VELÁZQUEZ GONZÁLEZ

  
 M. EN C. ENRIQUE RODRÍGUEZ JACOB

  
 M. EN C. FRANCISCO MARTÍNEZ RIVERA

  
 PRESIDENTE DEL COLEGIO

  
 INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
 SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO  
 DR. LUIS ROCHA LONA



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

**CARTA CESIÓN DE DERECHOS**

En la Ciudad de MÉXICO, D.F. el día 27 del mes de ENERO del año 2016, el que suscribe JOSÉ CAMARILLO BECERRIL alumno del Programa de MAESTRÍA EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS con número de registro B121021, adscrito a la ESCA SANTO TOMÁS, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del DR. BENITO ERASMO VARGAS ÁLVAREZ y cede los derechos del trabajo intitulado "MODELO PARA RETENER CUENTAS DE AFILIADOS EN EL PENSIONISSSTE ANTE LA APERTURA DEL MERCADO DE LAS AFORES", al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección [pipo.car@hotmail.com](mailto:pipo.car@hotmail.com). Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

**José Camarillo Becerril**

Dedicada a Octavio, por su contribución e influencia para seguir en el sendero del conocimiento.

A Elizabeth, por compartir nuestras vidas.

A María José, por ser el motor y continuidad de mi vida.

Agradezco a mis padres, por darme la oportunidad en este camino llamado vida.

Agradezco a todos y cada uno de los profesores que me compartieron su experiencia y conocimiento, especialmente al Dr. Benito E. Vargas Álvarez, quién con su dirección me orientó para culminar este proyecto.

# Índice

Índice de tablas .....	VII
Índice de Gráficos.....	VIII
Glosario .....	IX
Relación de Siglas.....	XV
Resumen .....	XVII
Abstract .....	XIX
Introducción.....	XXI
Capítulo 1. Estrategia de Investigación .....	26
1.1. Antecedentes .....	26
1.1.1. Fundación del ISSSTE .....	26
1.1.2. Creación del PENSIONISSSTE .....	30
1.2. Contexto.....	33
1.3. Escenario .....	34
1.4. Planteamiento del Problema .....	37
1.5. Preguntas de investigación .....	39
1.6. Objetivo.....	40
1.7. Justificación .....	40
1.8. Viabilidad .....	42
1.9. Inferencia .....	42
1.10. Alcances y limitaciones .....	43

Capítulo 2. Marco Teórico .....	45
2.1. Pensión y jubilación .....	45
2.2. Administradoras de Fondos para el Retiro autorizadas para operar en México..	48
2.2.1. Afore Azteca, S.A. de C.V.....	48
2.2.2. Afore Banamex, S.A de C.V.....	49
2.2.3. Afore Coppel, S.A de C.V. ....	51
2.2.4. Afore Inbursa, S.A. de C.V.....	52
2.2.5. Afore Invercap, S.A. de C.V. ....	53
2.2.6. Metlife Afore, S.A. de C.V. ....	54
2.2.7. Principal Afore, S.A. de C.V. ....	56
2.2.8. Afore Profuturo, S.A. de C.V. ....	57
2.2.9. Afore Sura, S.A de C.V. ....	59
2.2.10. Afore XXI Banorte, S.A. de C.V.....	60
2.2.11. PENSIONISSSTE. ....	61
2.3. ¿Por qué elegir, afiliarse o quedarse en el PENSIONISSSTE? .....	67
2.4. Modelo de Administradoras para el Retiro en América Latina .....	72
2.4.1. Modelo de las Administradora de Fondos de Pensiones de Chile .....	72
2.4.2. Modelo de Administradoras de Fondos de Ahorro de Uruguay .....	83
2.4.3. Modelo de Administradoras de Fondos de Pensiones en el Perú.....	90
2.4.4. Modelo de Administradoras de Fondos de Pensiones de Colombia ....	102
2.4.5. Modelo de Administradoras de Fondos para el Retiro en México .....	109
Capítulo 3. Metodología de la investigación .....	112
3.1. Tipo de investigación .....	112
3.2. Estudio de casos.....	113
3.3. Diseño del modelo .....	114

3.4. Técnicas de investigación .....	115
3.5. Cuadro de Congruencia .....	116
3.6. Variables de acuerdo al modelo.....	116
3.7. Matriz de congruencia.....	117
3.8. Cuestionario realizado a trabajadores que eligieron cambiarse a otras administradoras .....	120
3.9. Determinación del tamaño de la muestra.....	121
3.10. Instrumento de medición.....	122
Capítulo 4. Análisis e interpretación de resultados.....	128
4.1. Procesamiento y análisis de datos.....	128
4.2. Modelo para el PENSIONISSSTE.....	131
Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones.....	138
5.1. Conclusiones .....	138
5.2. Recomendaciones .....	140
5.3. ¿Qué pasa después de la jubilación? .....	142
5.3.1. Tipos de pensión y disposición de recursos ISSSTE .....	142
Referencias .....	154
Libros .....	154
Referencias electrónicas.....	155
Anexo1. Formato de cuestionario. ....	157

## Índice de tablas

Tabla 1 . Cuentas cedidas del PENSIONISSSTE desde su apertura.....	37
Tabla 2. Países con reforma en Pensiones .....	83
Tabla 3. Cuadro de Congruencia.....	116
Tabla 4. Síntesis de variables de acuerdo al modelo .....	117
Tabla 5. Matriz de Congruencia.....	118
Tabla 6. Integración de las respuestas al cuestionario.....	130
Tabla 7. Edad para jubilarse.....	143
Tabla 8. Edad mínima para jubilarse .....	144
Tabla 9. Tiempo de servicio y porcentaje de sueldo Básico .....	145
Tabla 10. Años de servicio y edad mínima para jubilarse .....	145
Tabla 11. Años cotizados y porcentaje de jubilación .....	146
Tabla 12. ¿Quién paga la Pensión? .....	148
Tabla 13. Recursos que se pueden retirar al tramitar una concesión de Pensión.....	149
Tabla 14. Recursos que se pueden retirar en una sola exhibición .....	150



## Índice de Gráficos

Gráfico 1. Administradora de Fondos para el Retiro que operan en México .....	34
Gráfico 2. Sociedades de Inversión Especializadas de Fondos para el Retiro de acuerdo a la edad del trabajador.....	34
Gráfico 3. Índice de Rendimiento Neto.....	35
Gráfico 4. Estructura de Comisiones que cobran las Afores .....	36
Gráfico 5. Cuentas cedidas del PENSIONISSSTE desde su apertura .....	38
Gráfico 6. Comportamiento del Capital del PENSIONISSSTE desde la apertura del mercado de las Afores.....	38
Gráfico 7. Comportamiento de los rendimientos.....	68

## Glosario

- Afiliado:** Trabajador que cotiza al IMSS o al ISSSTE y tiene una cuenta individual
- Afore:** Administradora de Fondos para el Retiro.
- Agente Promotor:** Persona que mantiene una relación laboral con una AFORE y que está autorizada por la CONSAR para realizar las actividades de: orientación, registro de cuentas individuales, comercialización, promoción y atención de solicitudes de traspasos. Todos los agentes promotores deben estar acreditados por la CONSAR a través de la aprobación de exámenes y la asignación de un número de Agente Promotor.
- Ahorro Solidario:** Recursos que voluntariamente aportan los Trabajadores y solidariamente las Dependencias o Entidades, a la Subcuenta de Ahorro Solidario.
- Ahorro Voluntario:** Aportaciones adicionales a las obligatorias que sirven para complementar los recursos para la pensión, en caso de que el trabajador así lo decida. Estas aportaciones se pueden realizar de forma personal en las Afores o bien se puede solicitar al patrón que se efectúen vía descuento del salario.

El ahorro voluntario no está sujeto a montos mínimos ni máximos y es susceptible de estímulos y beneficios fiscales establecidos en la Ley del ISR.

**Años de Servicio ISSSTE:** Tiempo durante el cual un trabajador ha laborado en alguna Dependencia o Entidad, acumulando derechos que se contabilizan para determinar si es acreedor a una pensión en el marco del sistema de contribución definida contemplado en el Artículo décimo transitorio de la Ley del ISSSTE.

**Aportación:** Recursos que pagan las Dependencias y Entidades a favor de los Trabajadores, conforme a la Ley del ISSSTE.

**Beneficiarios:** Persona o personas que se hacen acreedores a la pensión y/o a los recursos de retiro de un trabajador en caso de que éste fallezca. Existen dos tipos de beneficiarios los legales y los substitutos.

**Bono de Pensión del ISSSTE:** Títulos emitidos por el Gobierno Federal para el reconocimiento de la antigüedad de los Trabajadores que eligieron Cuenta Individual, conforme a la Ley del ISSSTE.

Comisión PENSIONISSSTE: Monto de recursos que PENSIONISSSTE cobra, con cargo a los Trabajadores por su administración, conforme a la estructura de Comisiones autorizada por CONSAR.

Cuentas Administradas: Número total de cuentas individuales administradas por las AFORE.

Cuenta Individual: Es la cuenta única y personal de cada trabajador que es administrada por la AFORE. En ella, durante la vida laboral del trabajador, se acumulan las cuotas y aportaciones tripartitas.

La cuenta individual está conformada por tres grandes subcuentas: Retiro, Cesantía y Vejez, Vivienda y Aportaciones Voluntarias. La cuenta individual forma parte del patrimonio de cada trabajador y es heredable.

Cuota Social: Cantidad diaria que aporta el Gobierno Federal al Seguro de Retiro, Cesantía en Edad Avanzada y Vejez, por cada Trabajador conforme a la Ley del ISSSTE.

Estado de Cuenta: Documento expedido por las Afores que contiene información relativa al saldo de la cuenta individual así como un resumen de los movimientos de la cuenta, el saldo de los recursos de cada una de las subcuentas: Retiro, Cesantía y Vejez, Ahorro Voluntario y Vivienda (que no administra la AFORE sino el INFONAVIT) y el

cuadro comparativo de Afores por índice de Rendimiento Neto (IRN).

**Ley del ISSSTE:** Legislación en vigor desde el 1º de abril de 2007, mediante la cual se modificó el régimen de seguridad social de los trabajadores al servicio del Estado y cuya principal reforma es la instrumentación del Sistema de Pensión de Beneficio Definido en lugar del de Contribución Definida, considerando una excepción que se presenta en su Artículo décimo transitorio.

**Mercado de Afores:** Conjunto de Administradoras de Fondos para el Retiro en operación vigente que compone el gremio.

**Pensión:** Es la asignación que recibe periódicamente una persona por jubilación, es decir, por su retiro del mundo laboral al haber cumplido con la edad exigida por ley.

**Pensión Garantizada:** Pensión mínima a la que tiene derecho un trabajador afiliado al IMSS o al ISSSTE, después de cumplir con los requisitos previstos en las Leyes de Seguridad Social.

**Régimen Anterior Modificado:** Establecido en el Artículo décimo transitorio de la Ley del ISSSTE mismo que indica las condiciones para el retiro de los trabajadores al servicio del Estado que no optaron por el Sistema de Pensión de Contribución Definida.

Dicho Artículo plantea modificaciones graduales a los requisitos que hubieran estado en vigor antes del 1° de abril de 2007 en materia de retiro (por ejemplo, edad mínima de retiro en lugar de años de servicio).

**Rendimiento Siefore:** Utilidades o ganancias que produce la inversión de los recursos de los trabajadores en las sociedades de inversión especializadas de fondos para el retiro.

**Renta Vitalicia:** Contrato por el cual una Aseguradora pagará una pensión mensual de forma vitalicia, es decir, durante toda la vida. Dicha pensión se contrata con los recursos acumulados en la cuenta individual del trabajador. El trabajador acreedor a una pensión al amparo de la Ley del Seguro Social de 1997 deberá de decidir entre este beneficio y el de retiro programado.

**Remanente de Operación:** Es el resultado de la eficiencia financiera y operativa del PENSIONISSTE, una vez que ha cubierto los gastos de administración y operación inherentes a sus funciones, y que se distribuye entre sus afiliados.

Las pensiones se financian con contribuciones a un fondo colectivo.

Sistema de Reparto: El esquema de pensiones a que se refiere el artículo Décimo Transitorio de la Ley, se le conoce como sistema de reparto, sistema solidario o de beneficio definido, entre sus principales características se encuentran:

En el sistema de reparto anterior y en el descrito en el artículo Décimo Transitorio de la nueva Ley se corre el riesgo de que si dejas de cotizar al ISSSTE antes de cumplir 15 años de servicio, no obtendrás ningún beneficio pensionario, ni siquiera en los casos de invalidez y fallecimiento.

Traspaso: Cambio de una AFORE a otra realizado por el trabajador. Los traspasos hacen que se mantenga una sana competencia en el Sistema de Ahorro para el Retiro ya que las Afores compiten entre sí por la comisión, los rendimientos y servicios.

Los trabajadores pueden cambiar de AFORE solo una vez al año a la AFORE de su preferencia y una vez más (es decir, máximo dos veces al año), si es a una AFORE de mayor índice de Rendimiento Neto, después del segundo cambio deben esperar por lo menos un año para realizar otro.

Unificación de Cuentas: Integración de recursos de diversas cuentas de un mismo Trabajador, abiertas en PENSIONISSSTE, a su Cuenta Individual activa.

## Relación de Siglas

AFP.-Administradoras de Fondos del Perú.

AFORE.-Administradora de Fondos para el Retiro.

AMAFORE.-Asociación Mexicana de Administradora de Fondos para el Retiro.

BANSEFI.-Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros.

BANXICO.-Banco de México.

CAS.-Comparativo de Afores en Servicio.

CIC.-Cuentas Individuales de Capitalización.

CONDUSEF.-Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros.

CONSAR.-Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro.

CURP.-Clave Única de Registro de Población.

FIP.-Folio de Identificación Personal.

FOVISSSTE.-Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

FSTSE.-Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado.



IMSS.-Instituto Mexicano del Seguro Social.

INEGI.-Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática.

INPC.-Índice Nacional de Precios al Consumidor.

IRN.-Índice de Rendimiento Neto.

ISSSTE.-Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

PENSIONISSSTE.-Fondo Nacional de Pensiones de los Trabajadores al Servicio del Estado.

PIB.-Producto Interno Bruto.

SAR.-Sistema de Ahorro para el Retiro.

SBS.-Superintendencia de Banca y Seguros.

SHCP.-Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

SIEFORE.-Sociedad de Inversión Especializada de Fondos para el Retiro.

SNP.-Sistema Nacional de Pensiones.

SPP.-Sistema Privado de Pensiones.

ONP.-Oficina de Normalización de Pensiones.

TICs.-Tecnologías de la Información y la Comunicación.

## Resumen

El objetivo de esta investigación es la creación y aplicación de un nuevo modelo de gestión para el PENSIONISSSTE, el cual está basado en cinco pilares fundamentales que son los siguientes elementos: información especializada, altos rendimientos, calidad en el servicio, prestigio institucional e innovación tecnológica, con miras a obtener y retener la lealtad del trabajador afiliado.

La apertura del mercado de las Afores en México ha propiciado que la competencia entre las Administradoras de Fondos para el Retiro se intensifique. El PENSIONISSSTE ha cedido un importante número de cuentas de afiliados a otras Administradoras, mermando en gran medida su Capital Administrado y su prestigio. El modelo de negocio, de gestión empresarial enfocado a la Administración de cuentas individuales de los trabajadores del Estado ha dejado de ser el adecuado para el PENSIONISSSTE. Sin embargo, al analizar por medio del estudio de caso y del instrumento de trabajo denominado cuestionario, las respuestas en una muestra aleatoria a las personas que decidieron afiliarse a otras Administradoras, la información obtenida de ese análisis ha permitido examinar si la información que emite la CONSAR, coincide con la apreciación y puntos de vista de los trabajadores que eligieron emigrar. Como resultado de éste análisis, en el rubro del Índice de Rendimiento Neto, de las cuatro Siefore que administra el PENSIONISSSTE, en tres, se ubica como la número uno en rendimiento, aunado a que es la Administradora que cobra a sus afiliados la comisión más baja. Lo anterior hace reflexionar en un cuestionamiento básico, si PENSIONISSSTE genera rendimientos competitivos y cobra la comisión más baja del mercado.

¿Por qué los trabajadores deciden cambiarse a otras administradoras?, ese es el propósito y el objetivo de esta investigación, determinar las causas, los motivos, las razones, los porqués los trabajadores eligen y deciden cambiarse de Administradora.

Se encontró como parte de los hallazgos, de acuerdo del análisis a las respuestas realizadas a las personas entrevistadas, que gran parte de los afiliados que eligieron cambiarse a otras Administradoras privadas lo hicieron con base en recibir un deficiente servicio recibido, también por el incumplimiento con los tiempos de respuesta a una solicitud de trámite, algunos más por no recibir su Estado de Cuenta, otros por no contar con la suficiente información requerida, otros tantos por no contar con la comunicación constante ante alguna inquietud del trabajador, y porque en los centros de atención al trabajador el servicio prestado son burocráticos, etc. Mediante el nuevo modelo propuesto se establecen las bases para revertir las razones y motivos por los cuales los trabajadores emigran a otras Administradoras, aunado con la eficiente gestión del mismo PENSIONISSSTE estará en los primeros planos del sector de las Administradoras de Fondo para el Retiro.

## Abstract

The objective of this research is the creation and implementation of a new management model for PENSIONISSSTE, which is based on five fundamental pillars which are the following: specialized, high yields, quality service, institutional prestige and technological innovation in order to obtain and retain loyalty affiliated worker. Market opening of the Afores in Mexico has meant that competition between the Retirement Funds Administrators intensify. The PENSIONISSSTE has yielded a significant number of affiliate accounts to other Administrators, greatly diminishing its Capital Administered and prestige. The business model, business management focused on the administration of individual accounts of workers in the state is no longer appropriate for the PENSIONISSSTE. However, when analyzing through case study and work tool called questionnaire responses from a random sample of people who decided to join other Administrators, the information obtained from this analysis allowed to consider whether the information issued by the CONSAR, and agrees with the views of workers who chose to emigrate. As a result of this analysis, in the category of index Net Performance of the four Siefore that manages the PENSIONISSSTE in three ranks as the number one performance, coupled with that is the Administrator to charge its affiliates commission more short. This does reflect a basic question, if PENSIONISSSTE generate competitive returns and charges the lowest commission in the market. Why workers decide to switch to other managers? That is the purpose and objective of this research to determine the causes, motives, reasons, the whys workers choose and decide to change their Administrator

It was found as part of the findings, according to the analysis of the answers given to the interviewees, that much of the members who chose to switch to other private Administrators did based on receiving a poor service received, also for non-compliance with response time to a request for processing, some more not to receive your Statement, others do not have enough information required, as many by not having constant communication to any concerns of the worker, and because centers care worker the service, they are bureaucratic, etc. Through the proposed new model bases are set to reverse the reasons and reasons why workers migrate to other Administrators, coupled with efficient management of the PENSIONISSSTE will be in the foreground of Administrators of Retirement Fund sector.

## Introducción

El tema que se aborda en esta investigación, reside en la importancia de implementar un nuevo modelo de gestión, de servicios integrales, comisiones bajas, rendimientos competitivos, atención al afiliado, seguimiento a las dudas, aclaraciones, reclamos hacia y para los clientes afiliados al PENSIONISSSTE, para promover su permanencia y recompensar su lealtad antes de que elijan cambiarse de Administradora.

El Sistema de Pensiones que ofrece PENSIONISSSTE a los trabajadores que confían su patrimonio deriva en su administración eficiente, para que así obtengan, al momento de su retiro, recursos que les permita alcanzar un importante nivel de consumo, proteger los ingresos del trabajador y su familia ante diferentes contingencias y situaciones naturales que ocurren en la vida como: vejez, cesantía en edad avanzada, muerte prematura, accidentes y enfermedades que conducen a la invalidez, ya que constituyen el núcleo fundamental de la protección social.

En el año de 2007, el ISSSTE tenía insolvencia en cuanto al ramo de pensiones, ya que los costos de los beneficios eran superiores a los activos que respaldaban el ramo. Para evitar que la situación se agravara, se modificó la ley de ISSSTE, la cual entró en vigor el 1 de abril de 1997. A partir de este momento el gobierno Federal se hizo cargo de las pensiones en curso de pago y de las pensiones derivadas del artículo decimo transitorio hasta su extinción. A partir de la entrada en vigor de la nueva ley se instaló un régimen de cuentas individuales Esto quiere decir que, los trabajadores que ingresen después de la fecha de la nueva ley invariablemente se incorporan al régimen de cuentas individuales.

Con la modificación a la ley del ISSSTE en el año 2007, se abre una nueva posibilidad en administración de fondos para el retiro enfocado a los trabajadores al servicio del Estado, su finalidad es llevar cuenta y orden de los recursos que ahorran los trabajadores cuando llegue el momento de su retiro, así es como se crea un órgano desconcentrado del ISSSTE denominado PENSIONISSSTE.

El PENSIONISSSTE es el órgano encargado de administrar las cuentas individuales de retiro de los trabajadores al servicio del Estado e invertir estos recursos. El PENSIONISSSTE es el acrónimo del Fondo Nacional de Pensiones de los Trabajadores al Servicio del Estado y fue creado en marzo de 2007 como parte de las modificaciones a la ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE).

Es hasta el mes de diciembre de 2008 cuando comienza a operar en forma oficial el *Fondo Nacional de Pensiones de los Trabajadores al Servicio del Estado*.

Su principal función es administrar e invertir los fondos de retiro de los trabajadores empleados al servicio del Estado y que están afiliados al ISSSTE.

Para cumplir con este fin, opera cuatro Siefore<sup>1</sup>, conocidas como “Más Pensión”.

---

<sup>1</sup> Sociedades de Inversión Especializadas de Fondos para el Retiro

El PENSIONISSSTE administra las cuentas individuales de cada trabajador. Los recursos de esas cuentas se originan de las cuotas y aportaciones del trabajador, de las dependencias o entidades donde trabaja y del Estado.

El Capital inicial del Fondo Nacional de Pensiones al Servicio del Estado, en el año de 2008 fue de 58 mil millones de pesos, estableciendo un requisito que los trabajadores deberán permanecer afiliados 36 meses, *posterior a este plazo, los trabajadores podrán decidir voluntariamente si desean cambiar de Administradora de Fondos para el Retiro.*

La competencia inició con desventaja para el PENSIONISSSTE, ya que su inexperiencia y la falta de previsión, visión, estrategia, fuerza comercial, recursos, liderazgo y motivación, hicieron conjuntamente que en los primeros bimestres de la apertura del mercado de las Afore PENSIONISSSTE cediera un número importante de afiliados, el cual se estima alrededor de 35 mil cuentas individuales, lo que representa aproximadamente en un importe de 45 mil millones de pesos, es decir 30% de su Capital Administrado<sup>2</sup>.

De lo anterior, se deriva el tema de estudio, ya que con base en la investigación, estadísticas emitidas por la Consar (Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro), órgano regulador del Sistema de Pensiones y de las Administradoras para el Retiro en México, se determinó por qué el PENSIONISSSTE cede un número considerablemente importante de cuentas de afiliados.

---

<sup>2</sup> Con base en los estadísticos publicados por la Consar



La presente investigación tiene como objetivo el diseño, desarrollo y puesta en marcha de un nuevo modelo de gestión integral planteado para transformar radicalmente, en primera instancia la retención de las cuentas de afiliados al Fondo y en segunda instancia, la afiliación de cuentas o trabajadores del sector privado que coticen en el IMSS.

Para lograr el objetivo de la investigación se desarrollaron cinco capítulos. En el primer capítulo se aborda la estrategia de la investigación, pasando por la historia, cómo se creó el PENSIONISSSTE, el contexto, la problemática, las preguntas que se hicieron en el desarrollo del estudio, para qué no sirvió este estudio, si es viable, la inferencia y los alcances y limitaciones.

En el segundo capítulo que corresponde al Marco Teórico, se incluyen los modelos de administración de Pensiones de América Latina, las Administradoras que operan en México, esto nos dio como resultado un panorama amplio de las similitudes y las diferencias con otros países. Con respecto al tercer capítulo se incluye la metodología utilizada, qué tipo de investigación se realizó, las técnicas de investigación seleccionada, el cuadro de congruencia, las definición de las variables, la matriz de congruencia, el tamaño de la muestra y el desarrollo del instrumento de investigación.

En el cuarto capítulo se realizó el procesamiento y análisis de los datos que se recopilaron a través del instrumento denominado cuestionario, asimismo dentro de este capítulo se desarrolla el modelo propuesto que se podría implementar y lograr la eficiencia en todos los procesos de gestión.

Este nuevo modelo se fundamenta en torno a cinco ejes principales que son:

- Calidad en el Servicio
- Información Especializada
- Rendimientos Netos Competitivos
- Prestigio
- Tecnología

Así mismo, se sentaron las bases para el desarrollo del nuevo modelo de gestión integral propuesto en el cual se reflejan los resultados para fortalecer los procesos operativos, robustecer los centros de atención al público, promover la retención del afiliado con campañas de publicidad y promoción en donde se dé a conocer la Afore, mejorar y hacer más eficientes los servicios en aras de acortar los tiempos de respuesta a los requerimientos, consultas, trámites y quejas de los afiliados.

Por último en el quinto capítulo se plantean las conclusiones y las recomendaciones con base en la investigación realizada.

# Capítulo 1. Estrategia de Investigación

## 1.1. Antecedentes

El origen de las pensiones en México emana de la seguridad social que tiene como antecedente legal la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917<sup>3</sup>, primordialmente en su artículo 123, fracción XXIX donde establece *“Se considera de utilidad social el establecimiento de caja de seguros populares de invalidez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo y otras con fines análogos para el gobierno federal, como el de cada estado, deberán fomentar la organización de instituciones de esta índole para difundir e inculcar la previsión popular”*.

### 1.1.1. Fundación del ISSSTE

En 1959 se transforma y adiciona el apartado B del artículo 123 Constitucional, donde se incorporan las garantías que el Estado Jurídico de la FSTSE<sup>4</sup> había planteado para los servidores públicos. El mismo año, con motivo del XXI aniversario de la expedición de dicho Estatuto, en una ceremonia en el Palacio de Bellas Artes, el presidente Adolfo López Mateos anunció que presentaría al Congreso de la Unión la iniciativa de Ley que daría origen al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, la cual fue discutida, aprobada y publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 1959, por lo que la Dirección General de Pensiones Civiles y de Retiro se transforma, en 1960 en el ISSSTE.

---

<sup>3</sup> Constitución Política Mexicana publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de febrero de 1917, con la última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 19 de julio de 2013.

<sup>4</sup> Federación del Sindicato de Trabajadores al Servicio del Estado.

La única forma de lograr una eficaz protección social es establecer obligatoriamente la inclusión de todos los servidores públicos en los beneficios de la Ley, pues de otra manera no se protegería a los grupos económicamente más débiles y que más requieren de los servicios que se implantan. La Ley del ISSSTE se constituía en México como la primera en responder a una visión integral de la seguridad social, cubriendo tanto asistencia a la salud, como prestaciones sociales, culturales y económicas, cuyos beneficios se extendían y se extienden a los familiares de los trabajadores.

En 1960, el ISSSTE amparaba a 129 mil 512 trabajadores, 11 mil 912 pensionistas y 346 mil 318 familiares, es decir, un total de 487 mil 742 derechohabientes beneficiados con las 14 prestaciones que marcaba la nueva Ley.

- Seguro de enfermedades no profesionales y de maternidad.
- Seguro de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.
- Servicios de reeducación y readaptación de inválidos.
- Servicios para elevar niveles de vida del servidor público y su familia.
- Promociones que mejoren la preparación técnica, cultural de familia.
- Créditos para la adquisición de casas o terrenos.
- Arrendamiento de habitaciones económicas propiedad del Instituto.
- Préstamos hipotecarios.
- Préstamos a corto plazo.
- Jubilación.
- Seguro de vejez.
- Seguro de invalidez.
- Seguro por causa de muerte.
- Indemnización global.

El Instituto integró bajo la denominación "Servicios Sociales" un conjunto de prestaciones que se caracterizaban por apoyar socialmente al asegurado y su familia, básicamente a través de la atención a niños en guarderías, renta y venta de departamentos en desarrollos multifamiliares, prestación de servicios funerarios y apoyo en general a la economía familiar.

Antes de la reforma a la ley de ISSSTE, se efectuaban los pagos de jubilaciones y pensiones por retiro con cargo a su fondo de reservas actuariales, que se integra con las aportaciones de 3.5 % del sueldo, que se descuenta quincenalmente, y una aportación equivalente de la institución en que trabajamos. Sin embargo, este fondo se agotó en 1993 y ya es financieramente inviable, entre otras razones porque:

- a) Al crearlo se supuso que las pensiones y jubilaciones de los retirados se pagarían con las aportaciones mensuales de los trabajadores en activo, lo que ya al mediano plazo no resultó factible porque el monto del pago a los primeros supera con creces a las aportaciones de los segundos, y esta diferencia se agudiza conforme disminuyen paulatinamente los índices de natalidad y mortalidad, aumente la esperanza de vida, y continua la tendencia a acelerarse el número de retiros permaneciendo constante la planta laboral activa.
- b) Al no existir disposiciones legales, los recursos para el pago de pensiones y jubilaciones se usaron indistintamente para vivienda, salud, administración u otros fines. Resultado: el gobierno federal está aportando una partida anual adicional de su presupuesto para completar el pago de pensiones y jubilaciones del ISSSTE, que ascienden a cerca del 70 % del presupuesto del Instituto. El déficit es del orden de 10,000 millones de pesos y crece a un 20 % anual.

El 1 de mayo de 1992 entró en vigor el Sistema de Ahorro para el Retiro (S.A.R.) como una prestación complementaria adicional y no sustitutiva al sistema de pensiones del ISSSTE y del IMSS, con aportaciones de 2% y 5% del salario, que efectúan bimestralmente las dependencias donde laboran los trabajadores, y que se integran a cuentas individuales canalizadas respectivamente a una subcuenta de retiro en el Banco de México y a otra subcuenta de vivienda en el FOVISSSTE. Bancos privados administran estas cuentas, pero no son depositarios de sus fondos.

La primera subcuenta gana intereses cuya tasa determina la SHCP en función a la tasa de interés prevaleciente en el mercado de dinero pero no inferior al 2% anual, y además se reajusta mensualmente en base a la variación del índice nacional de precios al consumidor (INPC). La segunda subcuenta gana anualmente intereses en función del remanente de operación entre activos y pasivos del FOVISSSTE, pero conservando al menos su valor real. A la edad de 65 años o al pensionarse o jubilarse se puede alternativamente retirar:

- a) La totalidad del saldo acumulado, en una sola exhibición.
- b) Negociar con el banco que administra la cuenta la entrega por parcialidades de una pensión mensual hasta agotar el saldo y sus rendimientos.

En febrero de 1997 iniciaron operaciones las Afores, y el 1 de julio de ese mismo año entró en vigor la reforma a la ley del IMSS estableciendo para los derechohabientes ya existentes la opción de traspasar sus recursos del SAR a cuentas individuales en las Afores. Sin embargo, estos saldos eran exiguos, dada la corta existencia (1992-1997) del SAR.

Dado que a 19 años de estar operando el sistema SAR, los recursos acumulados en esas cuentas ya son considerables, se pretende costear parcialmente la reforma incorporando los saldos de las cuentas SAR al fondo de pensión (reservas actuariales) del ISSSTE, para cubrir en parte el hoyo existente en ese fondo.

El dinero en las cuentas SAR dejaría así de ser un recurso complementario que se puede cobrar al momento de retirarse para convertirse en un sustituto parcial de las reservas actuariales para el pago de las pensiones mensuales por parte del ISSSTE. Este mecanismo alivianaría al gobierno federal que necesitaría poner solamente el resto del dinero faltante para completar las pensiones.

Es "la solución definitiva al problema del financiamiento de las pensiones, con un menor déficit para el gobierno Federal". Esto desvirtúa el propósito original de las cuentas SAR y perjudicaría en especial a los derechohabientes con más años de aportaciones y que están próximos a retirarse.

El 25 de Abril de 2002 el Congreso de la Unión aprobó una modificación a la ley de las Afores que permite afiliarse a este sistema a cualquier persona física, incluyendo los derechohabientes del ISSSTE.

### 1.1.2. Creación del PENSIONISSSTE

Un diseño previsional vulnerable ante el cambio demográfico y un desequilibrio entre los derechos y obligaciones para los afiliados llevó al Fondo de Pensiones del ISSSTE a registrar serios problemas financieros y ejercer una creciente presión sobre las finanzas públicas.

En razón de lo anterior, pero también de los altos costos operativos y de las deficiencias en los servicios del instituto por su precaria situación económica, una reforma a la ley de ISSSTE se imponía como necesaria para dar de nueva cuenta viabilidad al organismo y atender mejor a los afiliados a largo plazo.

La reforma ocurrió el 31 de marzo de 2007 y con ello se dio un nuevo e importante paso institucional hacia el establecimiento de sistemas de pensiones económicamente viables en el país, pero sobre todo ante el sistema que puedan otorgar plena seguridad y portabilidad de derechos a sus afiliados, independientemente del instituto de seguridad social en el cual coticen. La reforma del ISSSTE en materia previsional puede delinearse en los siguientes cuatro puntos:

- a) El nuevo sistema<sup>5</sup>, tendrá soporte en un esquema de contribución definida de cuentas individuales de capitalización, y un pilar solidario en la pensión garantizada.
- b) Introduce un nuevo mecanismo de ahorro solidario. Este nuevo mecanismo consiste en un esquema de cofinanciamiento estatal para incentivar el ahorro voluntario del afiliado. En específico la nueva ley plantea que por cada peso que el trabajador aporta voluntariamente a su cuenta individual con fines de retiro, el Estado en su calidad de patrón aportará 3.25 pesos. Lo anterior con un tope para el trabajador de 2% y para el patrón de 6.5% del salario básico de cotización del afiliado.

---

<sup>5</sup> Nueva ley del ISSSTE publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 de marzo de 2007.



c) *Se constituye el Fondo Nacional de Pensiones de los Trabajadores al Servicio del Estado, un órgano desconcentrado del ISSSTE, denominado PENSIONISSSTE.*

Este Fondo estará sujeto para su operación, administración y funcionamiento a la regulación y supervisión de la Consar (Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro), y deberá cumplir con las disposiciones de la ley de SAR (Sistema de Ahorro para el Retiro).

d) En la práctica, el PENSIONISSSTE operará como una Afore, y de igual manera se financiará mediante el cobro de comisiones por la administración de las cuentas y fondos de los afiliados. Sin embargo los cargos por comisiones del PENSIONISSSTE no podrán exceder del promedio de comisiones que cobren las administradoras privadas.

De esa manera el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), a través del PENSIONISSSTE, administrará las cuentas individuales de dos millones de trabajadores activos.

De acuerdo con un comunicado conjunto, el convenio no incluye la cartera de clientes de la Afore operada por el Bansefi pues las reformas a la Ley del ISSSTE establecen que durante tres años el PENSIONISSSTE no administrará los recursos de trabajadores diferentes a los del Estado. Las instituciones señalaron que esos recursos fueron trasladados al Banco de México (Banxico), de acuerdo con lo dispuesto en la normatividad aplicable.

Desde su creación, el PENSIONISSSTE entró en operaciones en el mes de diciembre de 2008, surgió como una necesidad por parte del Estado de controlar los recursos de las pensiones de sus trabajadores, 950 mil trabajadores al servicio del Estado, de un total de los casi dos millones.

## 1.2. Contexto

Ante la apertura del mercado de las Afore en México, donde los trabajadores pueden elegir en cambiarse de administradora de sus recursos, ya sea una administradora privada o la administradora de pensiones PENSIONISSSTE, se ha intensificado la competencia entre las Administradoras que se encuentran en operación y con vigencia, al pretender incorporar al mayor número posible de trabajadores a sus filas incrementando por ende su Capital administrado.

A pesar de las importantes reformas a la seguridad social de 1997 para el IMSS y de 2007 para el ISSSTE, y el gran cambio que esto implicó a los dos sistemas pensionarios más grandes de México tan solo por el hecho de pasar de un sistema pensionario de “beneficio definido” a uno de “contribución definida” basado en la capitalización individual a través de cuentas individuales, no ha resultado suficiente el intento de revertir la carga financiera que esto representa para nuestro país.

### 1.3. Escenario

En la creciente e incisiva competencia de las Administradoras de Fondos para el Retiro, de las once Administradoras que se encuentran hoy día en operación y ante el inminente camino hacia orientar todos los esfuerzos por retener y atraer más afiliados a sus filas, los modelos de negocio tradicionales han dejado de ser garantía para una decisión clara y contundente al momento de elegir una administradora.

Gráfico 1. Administradora de Fondos para el Retiro que operan en México



Fuente: Consar

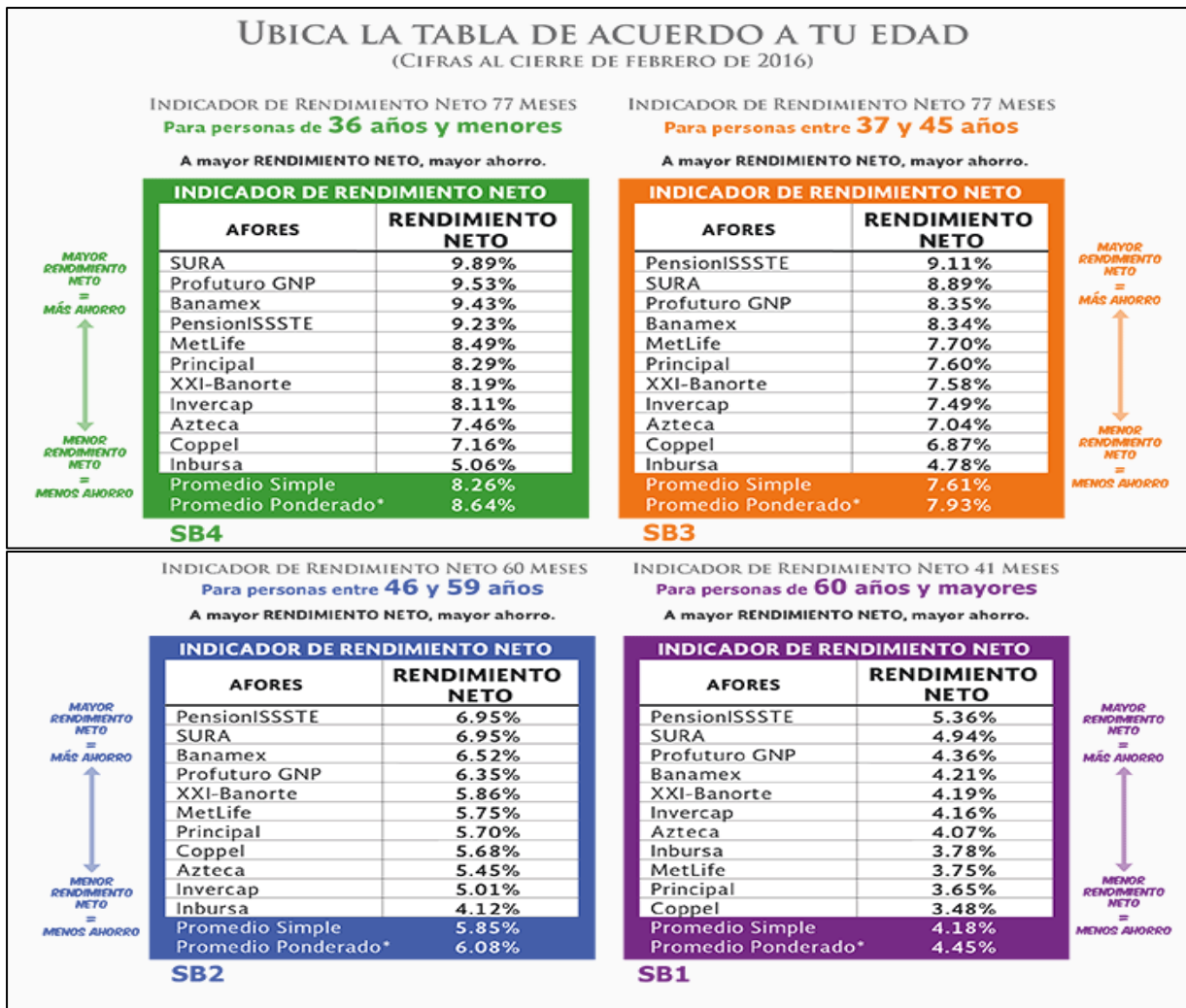
Gráfico 2. Sociedades de Inversión Especializadas de Fondos para el Retiro de acuerdo a la edad del trabajador.



Fuente: Consar

El Indicador de Rendimiento Neto (IRN), vigente desde 2008, permite conocer el rendimiento que otorgan las AFORE ya descontada la comisión. Es una herramienta sencilla y clara que da mayor transparencia al sistema y promueve la competencia en el SAR ya que es un factor determinante en la selección de la AFORE.

Gráfico 3. Índice de Rendimiento Neto



Fuente: Consar

El año 2015 se distingue por un estancamiento del crecimiento económico de México y una diferencia creciente entre el dinamismo de las economías desarrolladas (USA, Reino Unido), que han tenido un mejor desempeño que las economías emergentes.

A pesar de lo anterior, es relevante notar que el SAR ha obtenido resultados positivos, al alcanzar un rendimiento anual de 10.5% en el año y tasas de rendimiento históricas nominal de 11.9% y de 5.6% al descontar el efecto inflacionario.

Sin embargo, no se descartan eventos de alta volatilidad en el corto y mediano plazo, debido al debilitamiento de la actividad económica global y nacional, la cual generará volatilidad en los tipos de interés y las curvas de rendimientos.

Gráfico 4. Estructura de Comisiones que cobran las Afores

<b>Comisiones en 2016</b>	
<b>AFORES</b>	<b>COMISIONES</b>
PensionISSSTE	0.89%
Inbursa	0.98%
Banamex	1.01%
XXI Banorte	1.01%
Profuturo GNP	1.07%
SURA	1.07%
Coppel	1.13%
Principal	1.13%
Invercap	1.13%
Azteca	1.14%
Metlife	1.14%
<b>Promedio del Sistema</b>	<b>1.06%</b>

Fuente: Consar

## 1.4. Planteamiento del Problema

Desde la creación del PENSIONISSSTE en diciembre de 2008 con el candado de no poder afiliar trabajadores y al mismo tiempo no ceder ninguna cuenta individual durante treinta y seis meses, transcurrido ese tiempo, es decir a finales del año 2011 y principios del año 2012, derivado de lo que se conoce como la apertura del mercado de las Afore, el PENSIONISSSTE se ha visto mermado en una creciente emigración de cuentas individuales administradas de afiliados producto del traspaso hacia otras administradoras.

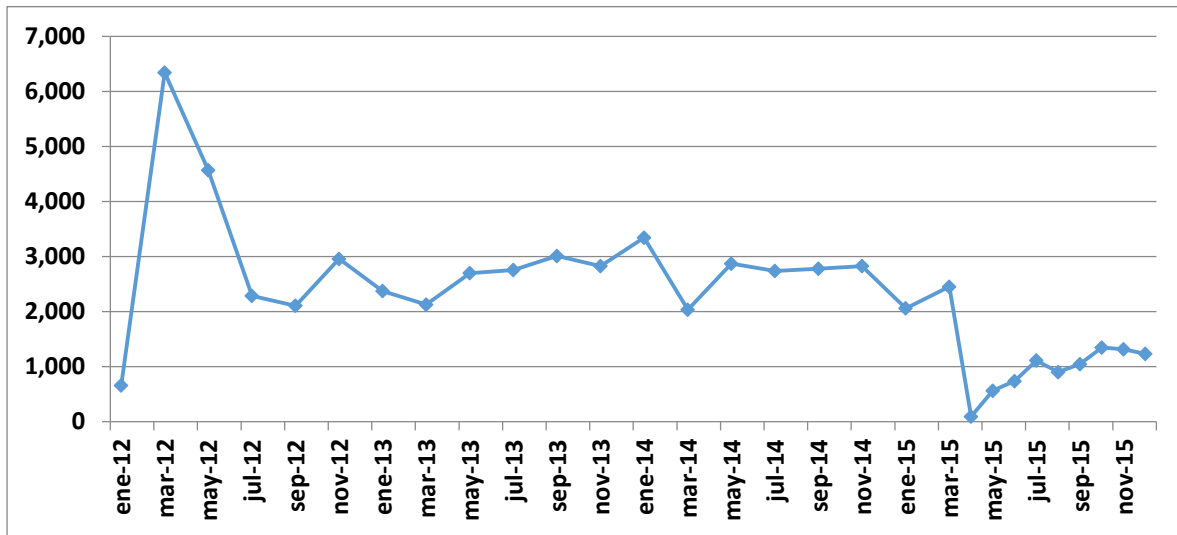
Dicha problemática es relevante ya que desde su apertura ha cedido cerca de 34 mil cuentas individuales las cuales administraba, equivalente en capital aproximado del 30% del total de su Capital administrado.

Tabla 1 . Cuentas cedidas del PENSIONISSSTE desde su apertura

Fecha	Cuentas Cedidas	Fecha	Cuentas Cedidas
ene-12	658	jul-14	2,738
mar-12	6,340	sep-14	2,779
may-12	4,567	nov-14	2,827
jul-12	2,286	ene-15	2,060
sep-12	2,107	mar-15	2,450
nov-12	2,956	abr-15	93
ene-13	2,374	may-15	562
mar-13	2,126	jun-15	736
may-13	2,699	jul-15	1,113
jul-13	2,756	ago-15	899
sep-13	3,009	sep-15	1,045
nov-13	2,826	oct-15	1,346
ene-14	3,342	nov-15	1,315
mar-14	2,034	dic-15	1,232
may-14	2,870	<b>TOTAL</b>	<b>64,145</b>

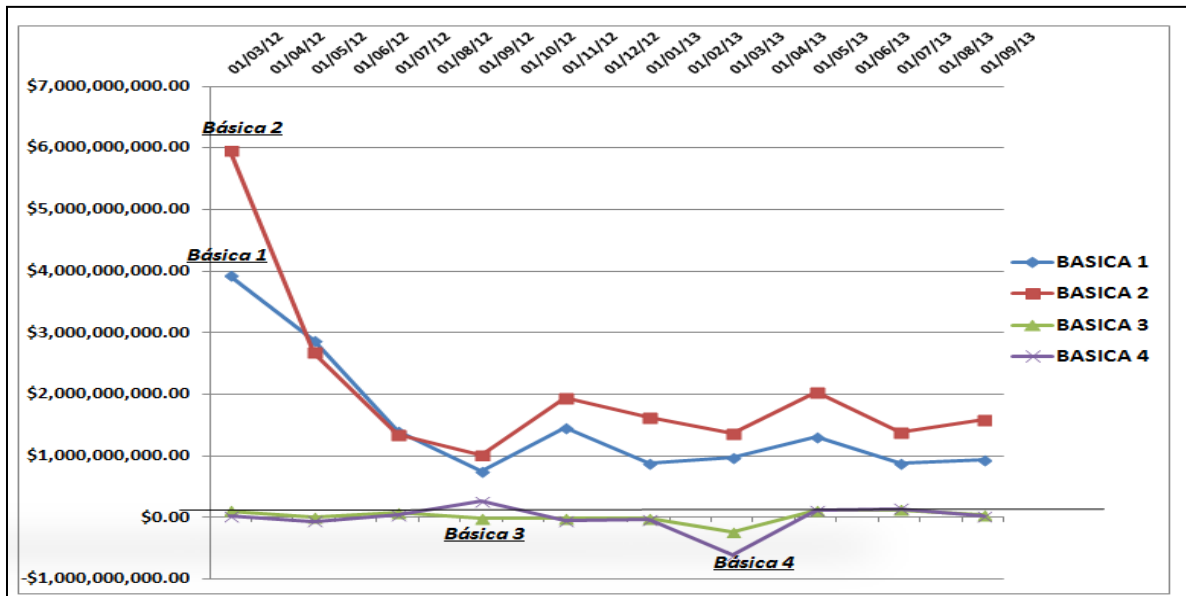
Fuente: Elaboración propia con base en los estadísticos de la Consar

Gráfico 5. Cuentas cedidas del PENSIONISSSTE desde su apertura



Fuente: Elaboración propia con base en los estadísticos de la Consar

Gráfico 6. Comportamiento del Capital del PENSIONISSSTE desde la apertura del mercado de las Afores



Fuente: Elaboración propia con base en los estadísticos de la Consar

## 1.5. Preguntas de investigación

Desde el enfoque de la administración y finanzas, específicamente en el plano del negocio y desde el punto de vista de la entidad financiera se formulan las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son los factores que inciden en que el PENSIONISSSTE realice un número creciente y considerable de cesión de cuentas individuales hacia otras Administradoras?
2. ¿Qué tipo de estrategias, ya sea comerciales, estructurales, de negocio, internas, externas, se pueden desarrollar para la retención de las cuentas de los trabajadores afiliados?
3. ¿Cuáles son los servicios en los que el PENSIONISSSTE no cumple, por lo cual debe robustecer y hacer más eficientes sus procesos encaminado a reducir al máximo las quejas de los afiliados?
4. ¿Qué tipo de modelo es el adecuado para el PENSIONISSSTE encaminado a lograr eficiencia en la gestión integral de la Administradora?



## 1.6. Objetivo

El objetivo general del estudio de la investigación es diseñar un modelo de gestión para el PENSIONISSSTE que le permita lograr la eficiencia en sus procesos operativos, enfocados en cuatro puntos específicos: rendimientos competitivos, calidad en el servicio, tecnología de punta y prestigio institucional, lo anterior encaminado y enfocado en retener las cuentas individuales de los trabajadores afiliados así como atraer a los trabajadores que se encuentran en las Administradoras privadas.

Los objetivos específicos de la investigación son los siguientes:

- Determinar los factores por los cuáles los trabajadores deciden emigrar a otras Administradoras.
- Identificar los beneficios por qué conviene quedarse en el PENSIONISSSTE
- Indicar las áreas de oportunidad en el PENSIONISSSTE para transformarlas en áreas eficientes y productivas.
- Detallar la estrategia con base en el nuevo modelo para lograr la eficiencia en la operación integral de la Administradora.

## 1.7. Justificación

Durante las últimas décadas las pensiones en México han experimentado un cambio vertiginoso, de ser una carga para el Estado, pasaron a ser un problema para el trabajador.

El auge en la apertura de Administradoras se dio en un marco de sólo hacer negocio y dejar a un lado los intereses reales de los trabajadores, la autoridad analizó y cambió las reglas del juego limitando el alcance de las Administradoras, las cuales se redujeron en número.

Hoy día las administradoras en operación están en competencia por brindar mejores servicios, mejores rendimientos, cobrar menores comisiones y ofrecer un esquema integral para el momento del retiro, *lo más importante es el trabajador.*

Ante este panorama y la inminente fusión de algunas otras, se hace necesario cambiar el modelo de negocio tradicional del Estado paternalista a un modelo de negocio actualizado capaz de cubrir con las necesidades del trabajador.

Los requerimientos de los trabajadores afiliados, su confianza y la tranquilidad cuando llegue el momento de su retiro laboral y que no se preocupen de nada.

En los años pasados y recientes PENSIONISSSTE ha visto mermado sus recursos y sus cuentas individuales de afiliados administrados, debido al traspaso que éstos han tenido hacia la competencia derivado de la apertura del mercado de las AFORES.

La falta de atención y poca o nula información de los trabajadores afiliados está provocando dicha emigración, por lo que se considera primordial, el acercamiento con los trabajadores afiliados, creando un ambiente de comunicación, confianza y transparencia en el manejo de sus recursos, de su patrimonio.

## 1.8. Viabilidad

El desarrollo de un nuevo modelo de retención de cuentas es viable para el PENSIONISSSTE, ya que se cuenta con un modelo vigente, que de hecho no es el más apropiado ni para la Administradora ni para los trabajadores afiliados.

Partiendo de lo que ya se tiene, sólo se modifican los esquemas y requerimientos de algunas áreas vitales y el reforzamiento de algunos puntos críticos analizados.

Por otra parte el modelo ofrece como consecuencia, regresar la confianza perdida de los trabajadores en el Estado, en ocasiones se piensa que en el Estado no se hacen bien las cosas, que no hay calidad, que existe burocracia, que los trabajadores no interesan y sólo se toman en cuenta para recabar impuestos.

Es tiempo de devolver a los trabajadores y que mejor cuando más lo necesitan, al momento de su retiro.

## 1.9. Inferencia

Es conveniente estructurar, desarrollar y aplicar el nuevo modelo de gestión de negocio en el PENSIONISSSTE, ya que de poner en práctica el nuevo modelo propuesto el resultado deriva en las siguientes ventajas:

- Retención del trabajador afiliado.
- No emigraría más trabajadores afiliados.
- Los recursos administrados se incrementarían.
- Habrá fuentes de empleo por la estabilidad del negocio.

- Confianza de los trabajadores afiliados en la Administradora.
- Recomendación de la Afore de persona a persona.
- Calidad en el servicio hacia el trabajador afiliado de excelencia.
- Enfoque de la estrategia en captar cuentas de Administradoras privadas.
- Rendimientos superiores a la inflación y de la competencia.
- Cobro de Comisiones más bajas del Sistema.
- Difusión de la información hacia el afiliado de manera clara y oportuna.
- Agentes promotores comprometidos.
- Mínima rotación de agentes promotores.
- Conocimiento del Modelo en toda la Administradora para su desarrollo y ejecución, desde y hacia todos los niveles de mandos.
- Nuevas estrategias Comerciales y de publicidad.
- Tecnología de punta y aprovechamiento al máximo de las redes sociales.

## 1.10. Alcances y limitaciones

El estudio del caso se centra en el Fondo Nacional de Pensiones de los Trabajadores del Estado, con la información que publica la Consar<sup>6</sup>, en sus estadísticas que emite en sus diferentes rubros. Comprende datos desde la creación del Fondo en el año 2008, como datos históricos y actualizados hasta el año 2016.

---

<sup>6</sup> Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro, Órgano regulador en México del Sistema de Pensiones

Asimismo los datos dan un panorama más amplio de cómo ha ido evolucionando y cómo se ha ido comportando la problemática objeto de estudio, arrojando indicadores que se analizan como parte del trabajo de investigación a desarrollar.

De lo anterior se desprende que dichos datos e indicadores son sólo para mostrar y ejemplificar la problemática mencionada, ya que el estudio del caso es únicamente descriptivo y explicativo con motivo de presentar lo más claro y conciso las evidencias que hacen evidentes los motivos del presente trabajo de investigación.

## Capítulo 2. Marco Teórico

### 2.1. Pensión y jubilación

Regularmente, ambas palabras las confundimos y las utilizamos en el mismo sentido; sin embargo, jurídicamente tienen una gran diferencia.

Con frecuencia utilizamos las palabras jubilación y pensión para referirnos a la misma cosa, sin embargo estas tienen significados diferentes que vale la pena comentar; explicaremos las características de manera sencilla, a fin de ilustrar las diferencias y facilitar su comprensión.

La pensión a la que nos referimos, es un derecho legal<sup>7</sup> porque se encuentra reconocido en la ley.

La palabra pensión hace referencia a la prestación económica que tiene derecho a recibir un trabajador o sus beneficiarios, una vez cumplidos los requisitos previstos en las Leyes del IMSS o del ISSSTE, requisitos generalmente referidos en semanas o años de servicio o de cotización, en edades mínimas, y/o en el saldo de la cuenta individual y en la esperanza de vida.

La palabra jubilación se refiere a la prestación económica que recibe un trabajador, cuando ha cumplido con los requisitos previstos en un plan privado establecido por su patrón o, derivado de una relación colectiva de trabajo.

---

<sup>7</sup> Derecho reconocido en el art. 123 Constitucional y leyes de la materia.

La jubilación es un derecho contractual, es decir, está regulado en los contratos colectivos celebrados entre un patrón o patrones y los trabajadores o sindicatos.

En la jubilación no es necesario cumplir 60 o 65 años de edad, basta con que se cubra el tiempo de trabajo que se haya acordado en el contrato colectivo para obtener este derecho.

Normalmente se acuerda por años laborados en varones 30 años y en las damas 27.5 años. Por lo tanto, aquí encontramos otra diferencia entre pensión y jubilación: mientras en la pensión se requiere llegar a cierta edad o que se conjuguen algunas circunstancias, en la jubilación no es necesario cumplir 60 o 65 años de edad, basta con que se cubra el tiempo de trabajo que se haya acordado en el contrato colectivo para obtener este derecho.

Ambos beneficios, pensión y jubilación, constituyen un logro en materia de seguridad social en nuestro país; no obstante, aún falta adecuar las disposiciones normativas en este campo a la realidad de numerosas personas adultas, que por motivos de edad han dejado de laborar o tener una vida laboral activa; como consecuencia, sus semanas cotizadas han perdido vigencia por haber transcurrido los tiempos que maneja la Ley del Seguro Social, y para activarlas requieren cotizar 25 o 52 semanas, es decir, necesitan trabajar durante seis meses o un año para que el Seguro Social les reconozca las semanas cotizadas.

Se trata de un hecho jurídico en el que se crea un conflicto: un adulto de 60 años de edad o más no puede contar con su pensión por no tener vigentes sus semanas cotizadas, no obstante que en su vida laboral haya cotizado durante más de 500 semanas.

Si actualmente es difícil conseguir empleo, a esa edad la cosa se complica más. Por ello, invitamos a quienes les corresponde hacer las adecuaciones legales y a quien se encuentre interesado, sumemos esfuerzos para ver por los más necesitados.

Al trabajar se adquieren derechos y obligaciones, tales como un salario justo, un periodo vacacional anual, una serie de prestaciones de salud y económicas; y por el otro lado, cumplir con el horario de la jornada laboral, prestar el servicio de manera responsable, velar por el bien de la empresa para la que se trabaje, entre muchos otros. Y tras una larga vida laboral prestada en una o varias empresas, el trabajador tiene derecho a que se le jubile o pensione, es decir, a que por Ley se le brinde un descanso permanente durante el cual, sin embargo, seguirá percibiendo un sueldo mensual.



## 2.2. Administradoras de Fondos para el Retiro autorizadas para operar en México

### 2.2.1. Afore Azteca, S.A. de C.V.

Mediante oficio D00/1000/163/2002 de fecha 3 de diciembre de 2002, se emitió visto bueno a Grupo Elektra, S.A. de C.V., y Elektrafín Comercial, S.A. de C.V., para proceder a la constitución de Afore Azteca, S.A. de C.V., de conformidad con los estatutos sociales aprobados al efecto.

Socios actuales:

ACCIONISTAS	PARTICIPACIÓN
Grupo Elektra, S.A. de C.V.	99.99%
Elektra del Milenio, S.A. de C.V.	0.01%
Total:	100%

Es una Afore (Administradora de Fondos para el retiro) que opera desde el año 2003 y que ha logrado posicionarse en el mercado como una empresa de alta tecnología e innovación. Hemos cambiado la industria de las Afores.

A lo largo de nuestra historia, nos hemos enfocado a ofrecer al Trabajador Mexicano una alternativa para administrar su ahorro para el retiro, proporcionando información y asesoría clara y directa.

Servicios:

- Retiros (por desempleo o matrimonio).
- Unificación de cuentas, traspaso de cuentas del SAR.
- Aportaciones voluntarias.
- Modificación de datos.
- Explicación del Estado de Cuenta.

Cuenta con centros de afiliación y atención al público en cada una de las sucursales de las tiendas Elektra en todo el país.

#### 2.2.2. Afore Banamex, S.A de C.V.

Mediante oficio D00/1000/416/96 de fecha 29 de noviembre de 1996, se emitió visto bueno a Banco Nacional de México, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero Banamex-Accival y Acciones y Valores de México, S.A. de C.V., Casa de Bolsa, para proceder a la constitución de Afore Banamex, S.A. de C.V., de conformidad con los estatutos sociales aprobados al efecto.

Socios actuales:

ACCIONISTAS	PARTICIPACIÓN
Banco Nacional de México, S.A., Institución de Banca Múltiple.	99.99%
Acciones y Valores de México, S.A. de C.V., Casa de Bolsa	0.01%
Total:	100%

Afore Banamex es una empresa fundadora del Sistema de Ahorro para el Retiro con más de 18 años de experiencia, de gran solidez y confiabilidad en el mercado, por lo que queremos que obtengas grandes beneficios y juntos logremos alcanzar tus metas.

Hoy son casi ocho millones de clientes que cuentan con el respaldo y la amplia experiencia en administración de fondos para el retiro y a quienes se ofrecen opciones de ahorro para incrementar el saldo de su cuenta individual.

Seguimos ampliando nuestros esfuerzos y renovando nuestros compromisos con el claro objetivo de administrar los fondos de nuestros clientes para fortalecer su patrimonio al momento de su retiro.

Servicios:

- Conformación de expediente de identificación.
- Solicitud de copias de documentos.
- Separación de cuentas.
- Folio de identificación personal (FIP).
- Saldos.
- Designación de beneficiarios.
- Servicios para extranjeros y expatriados.

Cuenta con servicio en todas y cada una de las sucursales bancarias del país.

### 2.2.3. Afore Coppel, S.A de C.V.

Mediante oficio D00/100/0261/2005 de fecha 3 de noviembre de 2005, se emitió visto bueno a Coppel Capital, S.A. de C.V., para proceder a la constitución de Afore Coppel, S.A. de C.V., de conformidad con los estatutos sociales aprobados al efecto.

ACCIONISTAS	PARTICIPACIÓN
Coppel Capital, S.A. de C.V.	99.99%
José de Jesús González Sánchez	00.01%
Total:	100%

El trabajador puede hacer aportaciones de manera voluntaria a su cuenta individual y servirán como un ahorro adicional para aumentar el monto de su pensión. Las puede hacer usted personalmente en las cajas de abonos de sus tiendas Coppel o zapaterías Coppel CANADA.

Las Afores no son un banco, ni una aseguradora. Son instituciones que se dedican exclusivamente a administrar los recursos depositados en la cuenta individual de los trabajadores y tienen el objetivo de ofrecer al trabajador una pensión en el momento de su retiro.

Al comenzar a cotizar al IMSS, es necesario que se registre en la Afore de su elección, si no lo hace, de acuerdo con la Ley, la Consar asignará su cuenta individual a una de las Administradoras que ofrezcan mayor rendimiento neto, es decir, que le dé a ganar más.

## Servicios:

- Afiliación, registro y traspaso.
- Aportaciones voluntarias, complementarias, ahorro solidario ISSSTE.
- Retiros.
- Información sobre CURP.
- Unificación de Cuentas.
- Tu Afore en ventanilla.
- Traspaso SAR 92.

Cuenta con atención al público para afiliación y traspaso en todas y cada una de las tiendas Coppel del país.

### 2.2.4. Afore Inbursa, S.A. de C.V.

Mediante oficio D00/1000/426/96 de fecha 29 de noviembre de 1996, se emitió visto bueno a Banco Inbursa, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero Inbursa y Promotora Inbursa, S.A. de C.V., para proceder a la constitución de Afore Inbursa, S.A. de C.V., de conformidad con los estatutos sociales aprobados al efecto.

ACCIONISTAS	PARTICIPACIÓN
Banco Inbursa, S.A., Grupo Financiero Inbursa	99.9995%
Promotora Inbursa, S.A. de C.V	0.0005%
Total:	100%

Es una Administradora de Fondos para el Retiro constituida a finales de 1996 bajo la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Su objetivo principal es administrar prudentemente los recursos de las cuentas individuales de los trabajadores registrados en ella, para lo cual buscará en todo momento obtener los mejores

rendimientos a través de las diferentes opciones de inversión, apegándose al marco normativo para el proceso de inversión.

Servicios:

- Afiliación
- Traspasos
- Unificación de cuenta
- Separación de cuentas
- Modificación de datos
- Actualización de datos
- Traspaso SAR-IMSS 92-97
- Traspaso SAR-ISSSTE
- Aportaciones Voluntarias
- Retiros

Trabajador:

Al momento de realizar tu traspaso exige la copia de la credencial del agente promotor y **NO te dejes sorprender**, verifica la identidad del agente en la página de la CONSAR.

#### 2.2.5. Afore Invercap, S.A. de C.V.

Mediante oficio D00/1000/127/2004 de fecha 28 de octubre de 2004, se emitió visto bueno a Invercap, S.A. de C.V., Sociedad Operadora de Sociedades de Inversión y Prisma Proyectos, S.A. de C.V., para proceder a la constitución de Afore Invercap, S.A. de C.V. Los actuales socios son:

ACCIONISTAS	PARTICIPACIÓN
Invercap. S.A. de C.V.	99.99%
Prisma Proyectos, S.A. de C.V	.00.01%
Total	100%

InverCap, al igual que un árbol, refleja solidez, estabilidad, seguridad, conocimiento, crecimiento y experiencia.

InverCap AFORE, es una empresa sólida con presencia en las principales ciudades del país, que actualmente administra los fondos para el retiro de más de un millón de clientes.

Servicios:

- Ahorro Voluntario
- Plan de retiro
- Calculadora
- Estado de cuenta
- Aportaciones a tu cuenta individual
- Tu Afore, tu ventanilla
- Tramite
- Retiros
- Unidad de atención para la jubilación

#### 2.2.6. Metlife Afore, S.A. de C.V.

Mediante oficio	PARTICIPACIÓN
MetLife México. S.A	99.99%
MetLife Pensiones México. S.A	00.01%
Total:	100%

MetLife Afore es propiedad de MetLife Pensiones México y MetLife México; ambas pertenecen a la familia MetLife, una organización de servicios financieros en el mundo. En MetLife Afore estamos al cuidado de nuestros clientes y de su futuro financiero.

Nuestras principales fortalezas son la base de nuestra labor:

#### Eficiencia

En la administración de fondos para retiro, basada en la experiencia y profesionalismo de nuestro equipo de especialistas. MetLife Afore está pensada para crear ventajas para nuestros clientes y así ofrecer una mejor jubilación.

#### Confiabilidad

MetLife México y MetLife Pensiones México como accionistas de MetLife Afore, forman parte de la familia de empresas de MetLife, la cual, en Estados Unidos de América es reconocida como una empresa líder en servicios financieros, con una gran historia e importante presencia a nivel mundial.

#### Servicios:

Asesoría personalizada orientada para ayudarle a formar un patrimonio sólido para su retiro.

- Tramites
- Aportaciones voluntarias
- Retiros parciales
- Retiros totales



- Calculadora
- Actualizar datos
- Curp
- Unificación de cuentas
- Separación de cuentas
- Traspaso SAR 92
- Registro y traspaso ISSSTE

### 2.2.7. Principal Afore, S.A. de C.V.

Mediante oficio D00/1000/0342/98 de fecha 20 de agosto de 1998, se autorizó a Afore Confía Principal, S.A. de C.V., para convertirse en Administradora de Fondos para el Retiro Filial de Principal International Inc.; para cambiar su denominación social a Principal Afore, S.A. de C.V., así como para cambiar su domicilio y reformar totalmente sus estatutos sociales.

Los actuales socios son:

ACCIONISTAS	PARTICIPACIÓN
Principal International, Inc.	99.99%
Principal Holding Company	00.01%
Total:	100%

Principal Afore se fundó en 1997, es pionera en el mercado en desarrollar una Carpeta previsional personalizada que le presenta al trabajador toda la información referente a su cuenta de ahorro para el retiro, una proyección hipotética sobre el saldo que podría recibir al momento de retirarse, todos los beneficios a los que tiene derecho por ley y útiles consejos para incrementar su pensión y tener un retiro tranquilo.

## Servicios:

- Servicios en línea
- Consulta de saldos
- Estado de cuenta
- Cuenta individual
- Corrección y actualización de datos
- Traspaso SAR 92 (IMSS o ISSSTE)
- Unificación y separación de cuentas IMSS
- Unificación De cuentas ISSSTE
- Registro y traspaso
- Retiros parciales
- Retiros totales
- Aportaciones voluntarias
- Aportaciones complementarias
- Calculadora de ahorro para el retiro

Una buena pensión depende de una excelente asesoría. Permítenos acompañarte a lo largo de tu vida laboral y al momento de tu retiro, para que lo disfrutes como mereces.

### 2.2.8. Afore Profuturo, S.A. de C.V.

Mediante oficio D00/1000/0186/98 de fecha 20 de mayo de 1998, se autorizó a Grupo Nacional Provincial Pensiones, S.A. de C.V., accionista mayoritario de Profuturo G.N.P., S.A. de C.V., Afore, para adquirir una acción representativa del capital social de Afore Previnter y una acción representativa del 0.0001% del capital social mínimo fijo de Siefore Previnter, S.A. de C.V.

Los actuales socios son:

ACCIONISTAS	PARTICIPACIÓN
Profuturo G.N.P., S.A. de C.V., Afore	99.999%
Grupo Nacional Provincial Pensiones, S.A. de C.V.	0.001%
Total:	100%

AFORE es la abreviatura para Administradoras de Fondos para el Retiro.

Estas instituciones financieras privadas administran los fondos para el retiro que cada trabajador afiliado al IMSS o al ISSSTE aporta a su cuenta.

Servicios:

- Estado de cuenta y resumen de saldos
- Cuenta individual
- Retiro por matrimonio
- Retiro por desempleo
- Unificación SAR
- Unificación De cuentas ISSSTE
- Registro y traspaso
- Retiros parciales
- Retiros totales
- Aportaciones voluntarias
- Aportaciones complementarias
- Ahorro solidario ISSSTE
- Calculadora de ahorro para el retiro
- Asesoría personalizada
- Atención en línea
- Aplicación móvil

## 2.2.9. Afore Sura, S.A de C.V.

Mediante oficio D00/100/110/2011 de fecha 16 de diciembre de 2011, se notificó la autorización a Grupo Sura Holanda B.V., para la adquisición de acciones representativas del capital social de ING Afore, S.A. de C.V., otorgada por la Junta de Gobierno de esta Comisión, en su Sexta Sesión Ordinaria de 2011, celebrada el 5 de diciembre de 2011. (Acuerdo No. JGO/06/05/2011).

Los actuales socios son:

ACCIONISTAS	PARTICIPACIÓN
Afore Holding, B.V. Holandesa	99.99%
Grupo Sura Latin American Holdings, B.V. Holandesa	0.01%
TOTAL:	100%

Un mundo de beneficios reales pensados para hacerte vivir una experiencia de servicio única. Comienza a disfrutar desde ahora de los mejores canales, productos, servicios y experiencias que tenemos exclusivamente para ti.

Servicios:

- Entrega cuatrimestral del Estado de Cuenta.
- Consulta en línea del saldo al día de tu Cuenta Individual.
- Reposición de documentos sin cobro de comisión adicional.
- Programa de comunicación electrónica y redes sociales.
- Guía electrónica coleccionable "ABC de las Afores".

- Programación de citas para realizar tus trámites en los Módulos de Servicio del D.F., Guadalajara y Monterrey.
- Unidad Móvil de atención en tu empresa.
- SMS por movimientos en tu Cuenta Individual.
- Invitación a eventos culturales y de responsabilidad social.
- Certificado de atención vitalicia para pensiones.
- Estudio Previsional Personalizado para conocer tu situación pensional actual.

#### 2.2.10. Afore XXI Banorte, S.A. de C.V.

Mediante oficio D00/100/074/2011 de fecha 10 de noviembre de 2011, se notificó la autorización a Banco Mercantil del Norte, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero Banorte.

Para la adquisición de acciones representativas del capital social de Afore XXI, S.A. de C.V., otorgada por la Junta de Gobierno de esta Comisión en su Quinta Sesión Ordinaria de 2011, celebrada el día 7 de noviembre de 2011.

Los actuales socios son:

ACCIONISTAS	PARTICIPACIÓN
Banco Mercantil del Norte, S.A.	50%
Instituto Mexicano del Seguro Social	50%
Total:	100%

Afore Banorte XXI, es una empresa comprometida con el crecimiento del ahorro para el retiro de los trabajadores de México y con la generación de valor a nuestros clientes, accionistas y colaboradores.

**Servicios:**

- Cuenta individual
- Estado de cuenta
- Atención especializada
- Integración de recursos
- Cuenta Infonavit
- Registro y traspaso
- Retiros parciales
- Retiros totales
- Aportaciones voluntarias
- Aportaciones complementarias
- Micro sitio ISSSTE
- Trabajadores independientes
- Afiliación

**2.2.11. PENSIONISSSTE.**

Mediante oficio D00/100/057/2008 de fecha 28 de agosto de 2008, esta Comisión autorizó al Fondo Nacional de Pensiones de los Trabajadores al Servicio del Estado (PENSIONISSSTE) la constitución, organización y operación de una Sociedad de Inversión Básica denominada Más Pensión Siefore Básica 1, S.A. de C.V. , Más Pensión Siefore Básica 2, S.A. de C.V., Más Pensión Siefore Básica 3, S.A. de C.V., Más Pensión Siefore Básica 4, S.A. de C.V., Más Pensión Siefore Básica 5, S.A. de C.V.

Los actuales socios son:

ACCIONISTAS	ACCIONISTAS (Capital mínimo fijo)
PENSIONISSSTE	99.999
BANSEFI	1
Total:	100.000

Es el **Fondo Nacional de Pensiones de los Trabajadores al Servicio del Estado**, encargado de administrar las cuentas individuales de los trabajadores e invertir los recursos que las integran. **PENSIONISSSTE** se encuentra sujeto a toda la normatividad de los sistemas de ahorro para el retiro y reglas de transparencia, para que su accionar esté sujeto a un escrutinio escrupuloso por parte del público en general.

#### Misión

Otorgar la mayor seguridad y rentabilidad a los recursos de los trabajadores a los que administra sus cuentas individuales, a fin de que éstos puedan acceder a mejores pensiones al momento de su retiro.

#### Visión

Por su naturaleza pública, y por su cabal participación en el **Sistema de Ahorro para el Retiro**, está llamado a constituirse en uno de los administradores de fondos para el retiro de mayor importancia y en un elemento fundamental para promover el desarrollo de un Sistema Nacional de Pensiones en México, en el cual se tenga la portabilidad total de los derechos pensionarios de los trabajadores. En este esfuerzo, **PENSIONISSSTE** procurará en todo momento contribuir a que sus afiliados accedan a una mayor calidad de vida durante su retiro.

## Objetivos

Administrar con eficiencia, honestidad y transparencia los recursos que los trabajadores le confíen, buscando distinguirse por la calidad del servicio prestado a los trabajadores.

Obtener una mezcla de altos rendimientos y bajos costos que le permita al trabajador contar con una pensión digna y promover más y mejores servicios en la industria; y,

Las inversiones de PENSIONISSSTE tenderán a incrementar el ahorro interno y promover el desarrollo de la actividad productiva nacional.

## Estrategias de servicios

### Régimen Cuenta individual ISSSTE

- Solicitud de Retiro de Excedentes de la Cuenta Individual.
- Solicitud de Retiro de Saldo de una Cuenta Individual por no cumplir con los requisitos de cotización establecidos por la Ley del ISSSTE para gozar de una pensión por Cesantía en Edad Avanzada o Vejez.
- Solicitud de Retiro Total de Recursos de la Cuenta Individual por los Beneficiarios Legales o Sustitutos en su caso.



- Solicitud de Pago de Pensión por la modalidad de Retiro Programado.
- Solicitud de Pago de Pensión Garantizada.
- Solicitud de Retiro por 65 años.
- Solicitud de Retiro Parcial, recursos de la subcuenta de Retiro Cesantía en Edad Avanzada y Vejez.
- Solicitud de Designación o Modificación de Beneficiarios Sustitutos.
- Solicitud de Transferencia entre SIEFORES.
- Solicitud de Modificación de Datos.
- Solicitud de Unificación de Cuentas.
- Solicitud de Impresión de Estado de Cuenta.
- Solicitud de Resumen de Saldos.

- Solicitud de Actualización de Domicilio.
  
- Solicitud de Consulta o Reclamación.

#### Régimen de Reparto o Decimo Transitorio ISSSTE

- Solicitud de Retiro por Pensión por Jubilación; o Por Pensión por Edad y Tiempo de Servicios; o Por Cesantía en Edad Avanzada.
  
- Solicitud de Retiro por 65 años.
  
- Solicitud de Retiro Saldo Total de Recursos de SAR- ISSSTE por los Beneficiarios del Titular de la Cuenta SAR-ISSSTE.
  
- Solicitud de Retiro por Pensión en los Términos de un Plan de Pensiones Establecido por una Dependencia o Entidad
  
- Solicitud de Retiro Total de Recursos de SAR- ISSSTE por Reingreso a cotizar al ISSSTE.
  
- Solicitud de Retiro de Recursos por Desempleo.

- Solicitud de Retiro por Pensión por invalidez
- Solicitud de Designación de Beneficiarios.
- Solicitud de Modificación de Datos.
- Solicitud de la Unificación de cuentas SAR-ISSSTE.
- Solicitud de Impresión de Estado de Cuenta.
- Solicitud de Resumen de Saldos
- Solicitud de Actualización de Domicilio.
- Solicitud de Consulta o Reclamación.

Como se puede apreciar, la oferta de servicios de todas y cada una de las Administradoras es tan variado como ellas mismas, algunas tratan de diferenciarse de las demás ofreciendo lo que las otras no ofrecen como carpeta personalizada, atención mediante cita, aplicaciones en móviles, hasta la rifa de un automóvil portando cuotas voluntarias y todo con el afán de atraer al trabajador y afiliarse a su Afore.

### 2.3. ¿Por qué elegir, afiliarse o quedarse en el PENSIONISSSTE?

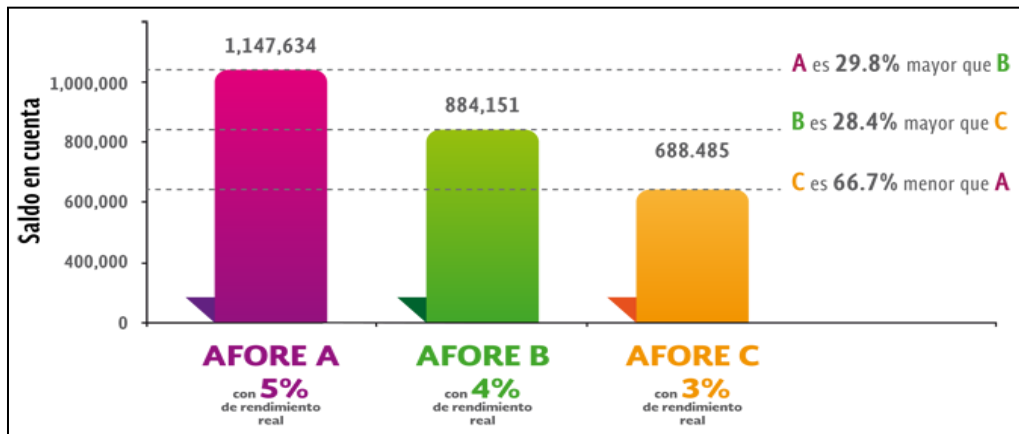
La competencia en el mercado de las Administradora de Fondos para el Retiro como se ha manifestado se ha intensificado derivado de la estrecha vigilancia que ha impuesto el órgano regulador, la Comisión del Sistema de Ahorro para el Retiro, la misma SHCP y las exigencias y necesidades de los trabajadores afiliados. En ese sentido en PENSIONISSSTE han visualizado muy bien estas exigencias tanto de la autoridad regulatoria como de los afiliados y ha encaminado sus esfuerzos en otorgar a los trabajadores que se encuentran en sus filas, la comisión más baja del mercado y los mejores rendimientos en las diferentes Sociedades de Inversión que se manejan.

A continuación se muestra a manera de ejemplo, las diferencias en ahorro que de tendrían en un trabajador al que se le otorga la menor comisión y los mayores rendimientos y cómo se refleja al final en su ahorro para el retiro:

Rendimientos.

Si estás en una Afore que te da mayor rendimiento, tendrás más ahorro.

Gráfico 7. Comportamiento de los rendimientos

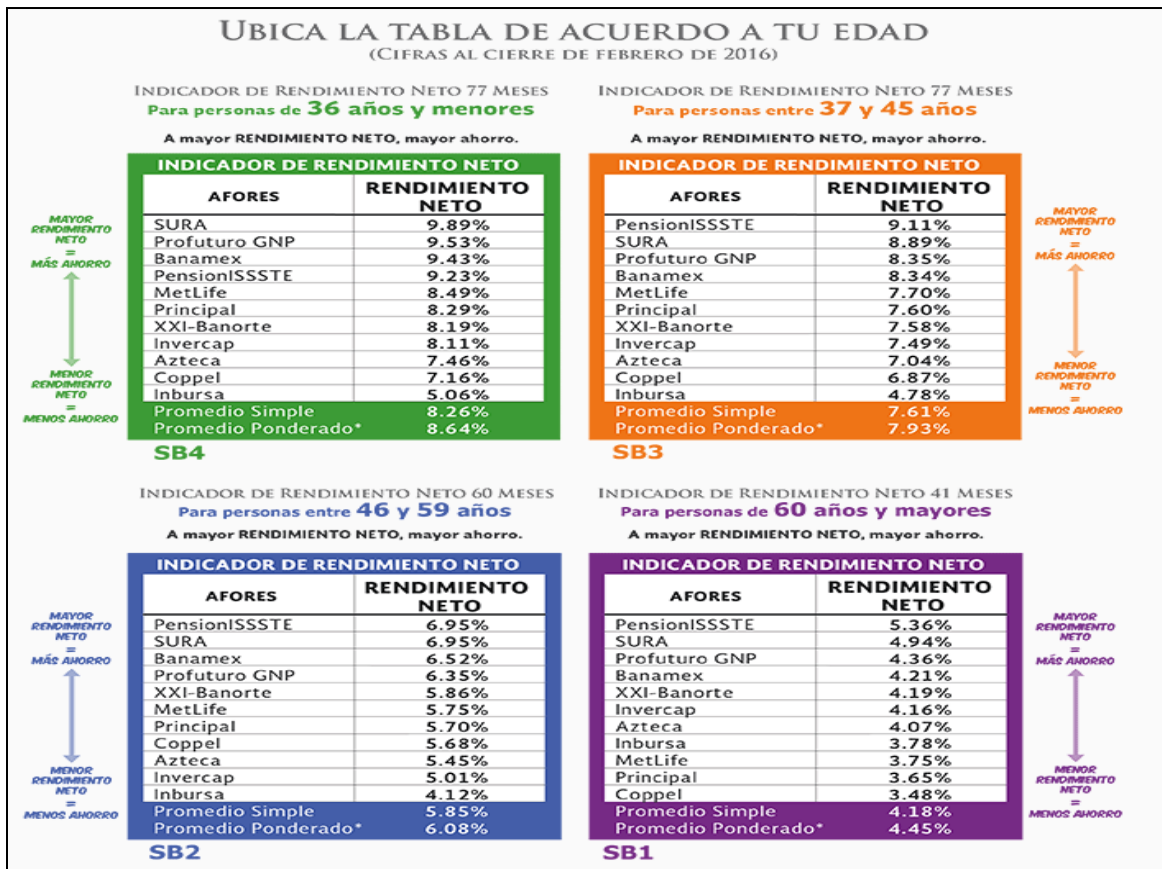


Para este cálculo se consideró a una persona cotizante al IMSS, con un nivel salarial de cinco salarios mínimos, (10,515), carrera salarial plana, cuarenta años de trayectoria laboral, un saldo en su cuenta individual de \$51,994.06 la cual corresponde al promedio en el sistema al cierre de enero de 2015, una densidad de cotización del 100 por ciento, rendimientos reales del 5 por ciento (Afore A), 4 por ciento (Afore B), tres por ciento (Afore C) y la comisión promedio vigente en 2015 del sistema.

Fuente: Consar

En este sentido PENSIONISSSTE al cierre de febrero de 2016 se encuentra en primer lugar en rendimientos en la Siefore Básica 1, en la Siefore Básica 2, en la Siefore Básica 3 y en cuarto lugar en la Siefore Básica 4, como se muestra en la siguiente tabla.

Gráfico 8. Rendimiento de las Afores a febrero de 2016

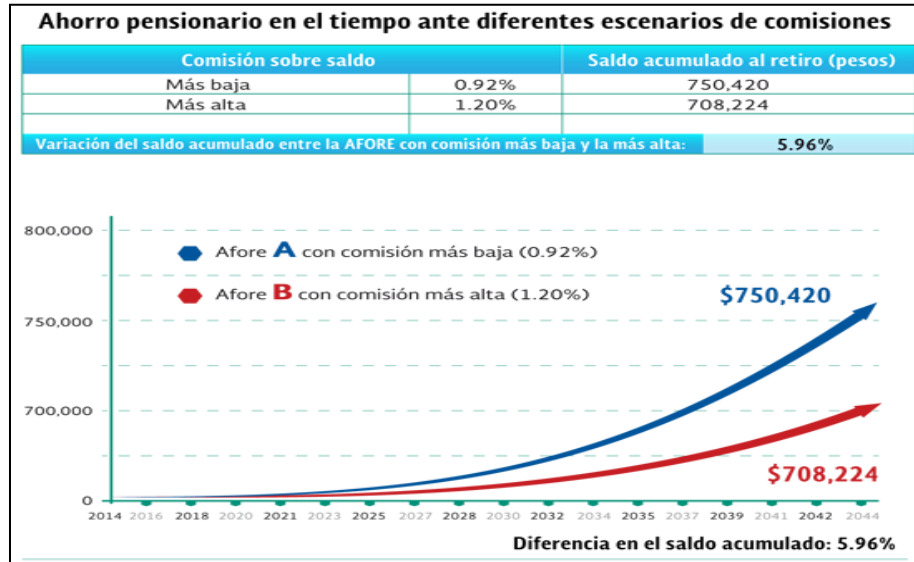


Fuente: Consar

## Comisiones

Compara el impacto que tiene en el ahorro el cobro de una comisión baja y una comisión alta.

Gráfico 9. Comportamiento de las Comisiones en el tiempo ante diferentes escenarios



Para este cálculo, se hicieron algunos supuestos simplificadoros: se consideró a una persona cotizante al IMSS con un nivel salarial de cinco salarios mínimos (10,515), carrera salarial plana, trayectoria laboral de 30 años, un saldo inicial en su cuenta de \$51,994.03 que corresponde al promedio en el sistema al cierre de enero de 2015, una densidad de cotización de cien por ciento, un rendimiento real futuro promedio antes de comisiones de 5.11 por ciento. Asimismo se supone que las comisiones se mantienen constantes a lo largo de la carrera laboral.

Si elegiste la Afore B, dejaste de ganar \$42,196.00

Fuente: Consar

PENSIONISSSTE es la Administradora de Ahorro para el Retiro que cobra la menor comisión por administración a los trabajadores afiliados, de acuerdo con el siguiente gráfico.

Gráfico 10. Comisiones cobradas por las Afores

**¡A MENOR COMISION, MAYOR PENSIÓN!**

<b>Comisiones en 2016</b>	
AFORES	COMISIONES
PensionISSSTE	0.89%
Inbursa	0.98%
Banamex	1.01%
XXI Banorte	1.01%
Profuturo GNP	1.07%
SURA	1.07%
Coppel	1.13%
Principal	1.13%
Invercap	1.13%
Azteca	1.14%
Metlife	1.14%
<b>Promedio del Sistema</b>	<b>1.06%</b>

MAYOR COMISION = MENOS AHORRO (indicador hacia abajo)  
MAYOR COMISION = MENOS AHORRO (indicador hacia arriba)

Fuente: Consar

Asimismo PENSIONISSSTE es una Administradora de Fondos para el Retiro de naturaleza pública y sin fines de lucro.

Aunado a lo anterior, el PENSIONISSSTE aplica una repartición a los trabajadores afiliados lo que se denomina “Remanente de Operación”<sup>8</sup>, generado principalmente, como resultado del cobro de comisiones a los trabajadores durante el tiempo que éstos han confiado la administración de sus recursos, a la par de la eficiencia con que se ha administrado permite devolver a los trabajadores parte de esas comisiones.

<sup>8</sup> Con fundamento en la fracc. VI del art. 105 y en los arts. 113 y 214 de la ley del ISSSTE.



Como manera de ejemplo reciente en el año 2015 el remanente de operación del ejercicio del año 2014 que PENSIONISSSTE repartió entre los trabajadores afiliados a esta Administradora ascendió a la suma de 295 millones de pesos y se otorgó este beneficio a 676 mil trabajadores del régimen de cuentas individuales.

## 2.4. Modelo de Administradoras para el Retiro en América Latina

### 2.4.1. Modelo de las Administradora de Fondos de Pensiones de Chile

En noviembre de 1980 se estableció un nuevo sistema de pensiones de Vejez, Invalidez y Sobrevivencia, sobre la base del ahorro de los trabajadores y la capitalización en cuentas individuales.

El sistema de pensiones incorpora el concepto de propiedad de los ahorros previsionales por parte de los trabajadores afiliados, enfatizando la estrecha correspondencia entre el esfuerzo de ahorro realizado a lo largo de la vida activa de una persona y los beneficios en pensiones de vejez, invalidez y sobrevivencia que ésta recibe.

Así también, se instaura la administración de los ahorros por empresas privadas (AFP), con giro único y con el rol de otorgar beneficios y prestaciones previsionales. La normativa que regula a estas instituciones, además de la ley, es dictada por la Superintendencia de AFP, la que además fiscaliza el adecuado funcionamiento de estas sociedades.

¿En qué consiste el sistema?

El actual sistema de pensiones se basa en la capitalización individual obligatoria del ahorro previsional de los afiliados. Esto significa que cada trabajador afiliado efectúa mensualmente un aporte previsional del 10% de su remuneración, el cual es acumulado en una Cuenta de Capitalización individual, que aumenta de acuerdo a los aportes que realiza el trabajador y a la rentabilidad obtenida con la inversión de sus fondos.

El dinero acumulado en la cuenta es de propiedad de cada trabajador afiliado y opera como patrimonio independiente de la AFP.

¿Quiénes deben afiliarse al sistema de pensiones?

Todos los trabajadores dependientes, cualquiera sea su actividad laboral, que hayan iniciado labores a contar del 12 de enero de 1983. Además, pueden afiliarse los trabajadores que registren imposiciones en el antiguo sistema con anterioridad a esa fecha: y pueden afiliarse los trabajadores independientes.

En 2012 se incorporan al sistema los trabajadores independientes que emiten boletas de honorarios o que reciben boletas por servicios de terceros, mediante un proceso gradual que integrará a todas estas personas al sistema de AFP.

¿Qué beneficios otorga el sistema de pensiones?

El sistema de pensiones protege al afiliado ante la vejez y los riesgos de invalidez y muerte. La protección se efectúa mediante el otorgamiento de prestaciones económicas periódicas llamadas pensiones, que son canceladas directamente al afiliado por las

AFP o una compañía de seguros o una compañía de seguros, de vida, o bien, a los componentes del grupo familiar, si éste fallece.

Las pensiones se reajustan mensualmente de acuerdo a la variación del Índice de precios al Consumidor y, por lo tanto, están protegidas de la inflación.

¿Cuáles son las pensiones que otorga el sistema?

- De Vejez: para el afiliado que cumple la edad legal, esto es 60 años para las mujeres y 65 para los hombres, o antes de esas edades si cumple con determinados requisitos.
- De Invalidez: al afiliado que sea declarado inválido por una Comisión Médica designada por la Superintendencia de AFP.
- De Sobrevivencia: que se otorga al cónyuge del afiliado fallecido, al cónyuge inválido de una afiliada fallecida o a la madre y a los hijos del afiliado fallecido. En ausencia de los anteriores, a los padres que sean carga familiar reconocida.

¿Cuándo se otorgan las pensiones? El afiliado tiene derecho a recibir una Pensión de Vejez cuando cumple la edad legal, estos es, 60 años en el caso de las mujeres y 65 años para los hombres. No obstante, pueden pensionarse anticipadamente, cumpliendo los siguientes requisitos:

- Tener un ahorro que permita cubrir a los menos el 70% del promedio de las rentas imponibles, actualizadas, de los últimos 10 años y,
- Siempre que dicho monto sea igual o superior al 80% de la Pensión Máxima con Aporte Solidario vigente.

¿Cuál es el monto de las pensiones?

El monto de la Pensión de Vejez se determina como una proporción de los fondos acumulados. En el caso de las Pensiones de Invalidez, tienen derecho a recibirlas los afiliados que hayan sido declarados inválidos por una Comisión Médica, designada por la Superintendencia de AFP.

El monto de la pensión de “Invalidez Total” es equivalente a 70% del promedio de las rentas percibidas por el afiliado durante los últimos 10 años, debidamente actualizadas, de acuerdo con la inflación.

El monto de las Pensiones de “Invalidez Parcial” es equivalente al 50% de dicho promedio. En el caso de los afiliados dependientes que han quedado desempleados hasta 12 meses antes de la declaración de la invalidez total, el monto a percibir equivale a un 70%, y en el caso de la invalidez parcial, a un 50% de dicho promedio.

Las Pensiones de Sobrevivencia se otorgan a la viuda o al viudo si es inválido, a la madre de hijos de filiación no matrimonial, a los hijos del afiliado fallecido y a falta de los anteriores, a los padres. Estas se financian del mismo modo que las Pensiones de Invalidez.

El monto de estas pensiones es equivalente a un porcentaje del beneficio que percibiría el afiliado en vida.

¿Cuáles son las alternativas de Pensión?

El afiliado que cumpla los requisitos para obtener pensión, puede optar por las siguientes alternativas:

- Renta Vitalicia Inmediata: El afiliado opta por transferir los fondos de su Cuenta Individual a una Compañía de Seguros de Vida, a cambio del compromiso de que ésta le pague una renta mensual fija en UF mientras viva y, al momento de fallecer, debe asegurarle Pensiones de Sobrevivencia a sus beneficiarios.
- Renta Temporal con Renta Vitalicia Diferida: El afiliado opta por transferir parte de los fondos de su Cuenta Individual a una Compañía de Seguros de Vida, a cambio de una renta mensual a contar de una fecha futura determinada en el contrato. Además, mantiene en su cuenta un saldo suficiente para recibir de la AFP una renta mensual durante todo el período anterior al inicio del contrato de Renta Vitalicia.
- Retiros programados: el afiliado opta por mantener los Fondos de su Cuenta Individual en la AFP, o bien, transferidos a la Administradora de Fondos de Pensiones de su elección y efectuar retiros mensuales con cargo a ésta. Estos retiros se expresan en UF y se calculan todos los años de acuerdo al Saldo de la Cuenta Individual y a las expectativas de vida del afiliado y su grupo familiar.
- Retiros programados con Renta Vitalicia Inmediata: El afiliado opta por mantener un porcentaje de su fondo en su cuenta en una AFP y con ello obtener el pago de una pensión por retiro programado. Con la otra parte de su fondo, contrata una renta vitalicia la que se paga en forma simultánea con el retiro programado, de esta forma el afiliado recibe dos montos de pensión.

¿Quién administra los dineros de los afiliados?

La administración de los fondos acumulados por cada trabajador es realizada por entidades privadas (sociedades anónimas) denominadas Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), que fueron creadas especialmente para estos fines.

Ellas son las encargadas de recaudar las cotizaciones previsionales, mantener al día las Cuentas Individuales de los afiliados, invertir los recursos de los fondos y otorgar las pensiones a los beneficiarios.

Las inversiones se rigen por normas legales de diversificación que reducen el riesgo de los fondos. El cumplimiento de estas normas es supervisado por una entidad estatal denominada Superintendencia de Pensiones, dependiente del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

¿Cómo se financia la administración del sistema?

A través del cobro de Comisiones que determinan libremente las Administradoras sobre la base de criterios objetivos, con carácter uniforme para todos los afiliados, debiendo ser anunciadas públicamente. Las comisiones son de cargo del trabajador y se descuentan de las respectivas Cotizaciones Adicionales.

¿Cuántas Administradoras de Fondos de Pensiones existen en la actualidad?

El Sistema de Pensiones, permite la libre formación de sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones, siempre que éstas cumplan con ciertas formalidades y obligaciones que la ley les exige.

La permanencia de ellas se sustenta en la libre competencia, en donde los afiliados son quienes deciden a qué Administradora afiliarse en consideración al costo, servicio, rentabilidad y seguridad, pues tienen libertad para elegir en forma permanente e individual la institución donde capitalizarán sus ahorros.

Las administradoras son instituciones que deben constituirse legalmente como sociedades anónimas, rigiéndose por los cuerpos legales que regulan esta clase de sociedades en cuanto estas normas se concilien.

Las administradoras existen en virtud de una resolución de la Superintendencia de AFP que las autoriza y aprueba sus estatutos, adquiriendo personalidad jurídica desde dicha fecha.

En la actualidad se encuentran operando en Chile un total de seis Administradoras de Fondos de Pensiones. Varias de ellas están ligadas a organizaciones de distintos sectores de la actividad económica.

Otras se encuentran vinculadas a Bancos o Compañías de Seguros internacionales, y a accionistas nacionales, pero todas están sometidas por igual a reglas estrictas y objetivas, cuyo cumplimiento es fiscalizado por el Estado.

#### Rentabilidad de los Fondos de Pensiones

Las administradoras pueden gestionar 5 Fondos de Pensiones, labor que comprende la recaudación de las cotizaciones de los afiliados, su abono a las respectivas cuentas individuales, la inversión de los recursos generados por dicha recaudación y la tramitación necesaria para obtener el Bono de Reconocimiento.

Cada mes, las Administradoras serán responsables de que la rentabilidad real anualizada de los últimos treinta y seis meses, de cada uno de sus fondos, no sea menor a la que resulte inferior entre:

- Rentabilidad de los Fondos Tipos A y B
  1. La rentabilidad real anualizada de los últimos treinta y seis meses promedio de todos los Fondos del mismo tipo, según corresponda, menos cuatro puntos porcentuales y,
  2. La rentabilidad real anualizada de los últimos treinta y seis meses promedio de todos los Fondos del mismo tipo, según corresponda, menos el valor absoluto del cincuenta por ciento de dicha rentabilidad.
  
- Rentabilidad de los Fondos Tipos C, D y E:
  1. La rentabilidad real anualizada de los últimos treinta y seis meses promedio de todos los Fondos del mismo tipo, según corresponda, menos dos puntos porcentuales y,
  2. La rentabilidad real anualizada de los últimos treinta y seis meses promedio de todos los Fondos del mismo tipo, según corresponda, menos el valor absoluto del cincuenta por ciento de dicha rentabilidad.

¿Cómo se garantiza el funcionamiento eficiente?

La legislación que regula el sistema de pensiones considera una serie de mecanismos destinados a dar seguridad al afiliado:



- El Fondo de Pensiones que administra la AFP es un patrimonio separado, distinto y completamente independiente del capital de la Administradora. Por este motivo, en caso de quiebra o disolución de la AFP, el fondo permanece intacto, sin riesgo alguno para los afiliados.
- La ley ha declarado inembargables las Cuentas de Ahorro Obligatorio.
- El 90% de los títulos del Fondo de Pensiones debe estar en permanente custodia en el Depósito Central de Valores.
- El sistema está diseñado para otorgar pensiones de reemplazo equivalentes al 70% del promedio de sus remuneraciones, sobre la base de un 4% o 5% de rentabilidad real anual de los Fondos de Pensiones, para trabajadores que cotizan con regularidad a lo largo de toda su vida laboral.
- Las AFP están obligadas, en forma individual, a obtener cierta Rentabilidad Mínima para sus fondos. Si en un mes la rentabilidad del Fondo es inferior al mínimo legal, las administradoras deben cubrir la diferencia con su propio patrimonio, para lo cual deben constituir una reserva especial denominada “Encaje”, equivalente al 1% del respectivo Fondo de Pensiones que administran.
- Los recursos de los Fondos de Pensiones sólo pueden invertirse, para obtener una adecuada rentabilidad y seguridad, en valores expresamente establecidos por la ley. Las inversiones se encuentran diversificadas tanto por instrumento, emisor, sector económico, como por categoría de riesgo.

¿Cuál es el impacto de los Fondos de Pensiones en la Economía Nacional?

La administración privada de los fondos de pensiones ha logrado variados efectos positivos, tanto para los trabajadores como para el país, a través de un incremento del ahorro nacional y una mayor eficiencia en la asignación de los recursos.

Los fondos de pensiones han contribuido de manera importante al desarrollo del mercado de capitales. Destaca su gran influencia en el mercado bursátil; su contribución al desarrollo de la industria de clasificación de riesgo; a una mayor profundidad del mercado; a una mayor estabilidad en los precios por su carácter de inversionistas expertos con visión de largo plazo; a incentivar la apertura de nuevas empresas para que transen sus acciones en las bolsas; a incentivar el financiamiento de las sociedades vía aumento de capital, en una clara contribución a la exposición del mercado; y al desarrollo de nuevos instrumentos de inversión.

Un estudio de Vittorio Corbo y Klauss Schmidt-Hebbel demuestra que la reforma previsional explica en un tercio el mayor crecimiento económico que el país ha experimentado desde 1980 en adelante. Otro elemento muy importante es que los fondos de pensiones han aportado recursos financieros de largo plazo, los cuales hasta antes de la inauguración de este sistema sólo podían obtenerse a través de instituciones extranjeras.

Lo anterior ha permitido el financiamiento a largo plazo de viviendas, empresas y proyectos de inversión. La inversión de los Fondos de Pensiones en las empresas, a través de acciones, bonos y cuotas de fondos de inversión, ha permitido financiar numerosos proyectos empresariales, tales como ampliaciones de plantas productivas o

nuevos proyectos, con claros beneficios para el país (crecimiento económico), los afiliados (buena rentabilidad en sus ahorros previsionales) y los trabajadores (nuevas fuentes laborales e incremento en las remuneraciones).

Además, invirtiendo en cuotas de fondos de inversión, se ha posibilitado la apertura, desarrollo y expansión de empresas cerradas y se han financiado obras de infraestructura pública, como carreteras, puertos, aeropuertos, plantas de tratamiento de aguas, etc.

En consecuencia, el sistema privado de pensiones ha generado avances significativos para el país, tanto en el ámbito de la seguridad social, como en lo económico.

#### La Internacionalización del Sistema Chileno

Las crisis de los Sistemas de Pensiones implementados en Latinoamérica en la primera mitad del Siglo XX se han transformado en un hecho reiterativo en el continente en los últimos años.

Dicha circunstancia, unida al éxito del sistema de pensiones chileno, ha provocado un importante y creciente interés por este modelo, lo que ha llevado a que numerosas naciones hayan implementado o se encuentren en vía de desarrollar un sistema privado de capitalización individual.

Tabla 2. Países con reforma en Pensiones

Chile	1981	Suecia	1999	Lituania	2004
Perú	1993	Costa Rica	2000	India	2004
Colombia	1994	Letonia	2001	Eslovaquia	2005
Uruguay	1996	Panamá	2002	Nigeria	2005
Bolivia	1997	Bulgaria	2002	Macedonia	2006
<b>México</b>	<b>1997</b>	Croacia	2002	Rumanía	2008
El Salvador	1998	Estonia	2002	Brunei	2010
Hungría	1998	Kosovo	2002	Ghana	2010
Kazajstán	1998	Dominicana	2003		

Fuente: Consar

Lo anterior ha venido a demostrar que el sistema de capitalización individual ha pasado a constituirse en una verdadera y eficaz alternativa de cambio, en lo que respecta a pensiones de Vejez, Invalidez y Sobrevivencia y, a la vez, en un motor y palanca dinamizadora de las economías de los países emergentes.

#### 2.4.2. Modelo de Administradoras de Fondos de Ahorro de Uruguay

##### Antecedentes y características

Régimen Previsional - Creado el 3 de setiembre de 1995 y modificativas.

El sistema previsional vigente hoy en el Uruguay fue creado por la el 3 de setiembre de 1995, donde el objetivo principal es el trabajador, cuidando su patrimonio, alcanzando sus metas y otorgándole el servicio inmediato.

Este Sistema llamado Mixto, lo conforman las Administradoras de Fondos de Ahorro previsional y el Banco de Previsión Social.

#### Actividades Comprendidas

Este sistema Previsional instaurado comprende en forma obligatoria todas las actividades amparadas por el Banco de Previsión Social, no estando por lo tanto comprendidos los trabajadores que aportan a otras entidades de previsión social (Caja Profesional, Caja Notarial, Caja Bancaria, Caja Militar y Caja Policial).

#### Personas comprendidas

Están comprendidas obligatoriamente todas las personas que desempeñan actividades amparadas por Banco de Previsión Social que cumplen las siguientes condiciones:

- Ser menores de 40 años de edad al 1 de abril de 1996.
- Cualquiera sea la edad, haber ingresado al mercado laboral, con posterioridad al 1 de abril de 1996.

#### Asignaciones computables

Son los ingresos individuales sobre los cuales el trabajador debe realizar aporte a la seguridad social. Cabe acotar que el aguinaldo si es una asignación computable pero el salario vacacional no lo es.

#### Sistema Mixto

El régimen actual es un “*sistema de jubilación mixto*”, en donde coexisten dos subsistemas, uno llamado de solidaridad intergeneracional y otro basado en el ahorro individual. El trabajador comprendido realiza aportes a los dos sistemas de acuerdo a su nivel de ingresos. Los aportes realizados al primero son administrados por el Banco de Previsión Social, mientras que los aportes realizados a las cuentas individuales conforman un fondo independiente- el Fondo de Ahorro Previsional -, inembargable y de propiedad de los afiliados, cuya administración está a cargo de las Administradoras de Fondos de Ahorro Previsional.

Seguidamente definimos cada uno de los subsistemas:

#### Régimen de Solidaridad Intergeneracional

Las jubilaciones, además de otras prestaciones de carácter “no contributivo” (pensión a la vejez, pensión por invalidez, asignaciones familiares, etcétera), se financian con los aportes de los trabajadores activos, los aportes patronales, tributos afectados y asistencia financiera estatal.

Alcanza obligatoriamente a todos los afiliados activos al Banco de Previsión Social, por el tramo de ingresos (asignaciones computables) en el caso de que la persona elija adherir al subsistema de ahorro individual consignado en dicha opción.

#### Sistema de ahorro individual

La aportación definida de cada afiliado va a su cuenta personal e individual durante todos los meses de su vida laboral. Dicha cuenta se va a nutrir también con las

rentabilidades generadas, resultantes de las inversiones realizadas con los fondos mantenidos en esa cuenta.

Alcanza obligatoriamente a todos los afiliados activos del Banco de Previsión Social, por los ingresos asignaciones computables. Los aportes que correspondan a los ingresos entre los montos referidos se vuelcan a las cuentas individuales en la Administradora de Fondos de Ahorro Previsional (AFAP) elegida por el afiliado dentro de las 48 horas de recibidos los fondos y la información respaldante.

La actualización de los importes referidos se realiza una vez al año.

Algunas características que diferencian este sistema de ahorro individual del de solidaridad intergeneracional:

La cuenta individual se puede heredar como cualquier otro bien.

La cuenta individual es inembargable por ley.

La cuenta individual es propiedad del trabajador y para beneficio del propio afiliado o de su entorno familiar.

La prestación jubilatoria no tiene topes, se cobra en relación a lo acumulado en la cuenta individual.

La prestación jubilatoria se puede obtener al cumplir los 65 años de edad independientemente de los años trabajados.

La cuenta individual se nutre de los aportes realizados por el trabajador (deducidos los gastos de administración, seguro y custodia) a los cuales se agregan las rentabilidades

generadas por la inversión de esos aportes en instrumentos financieros que producen una renta.

El valor de la cuenta individual varía diariamente de acuerdo a los movimientos de precios de los instrumentos financieros que conforman la cartera del Fondo de Ahorro Previsional.

## Administradoras de Fondos de Ahorro Previsional

### Concepto

Las Administradoras de Fondos de Ahorro Previsional son las entidades que administran los aportes destinados al régimen de jubilación por ahorro individual.

Los aportes son recaudados por el Banco de Previsión Social que los transfiere a la Administradora de Fondos de Ahorro Previsional elegida por el afiliado.

En la Administradora, cada afiliado tiene una cuenta a su nombre y los aportes volcados se incrementan con las ganancias de las inversiones que realiza la administradora durante su vida laboral. Estas inversiones son reguladas por ley y controladas por el Banco Central del Uruguay.

### Características Generales

Las Administradoras de Fondos de Ahorro Previsional son:

Sociedades anónimas con acciones nominativas (se rigen por el derecho privado).



Tienen como actividad exclusiva, la administración del sistema de ahorro previsional por ahorro individual para sus afiliados y el fondo de ahorro previsional.

Deben llevar su propia contabilidad completamente separada de la contabilidad del Fondo de Ahorro Previsional.

Son autorizadas a operar por el Poder Ejecutivo previa anuencia del Banco Central del Uruguay.

Son reguladas y supervisadas por la Superintendencia de Servicios Financieros del Banco Central del Uruguay.

Tienen exigencias de mantenimiento de un capital mínimo.

Fondo de Ahorro Previsional

Concepto

Es el valor del conjunto de cuentas individuales de los aportantes al régimen por ahorro individual. Este Fondo es invertido en activos financieros que generan una renta que se distribuye proporcionalmente entre todas las cuentas individuales. Se nutre entonces de los siguientes componentes.

Los aportes personales sobre asignaciones computables.

Las asignaciones computables.

Depósitos voluntarios que realice el afiliado por encima del obligatorio.

Depósitos convenidos, aquellos que realiza en la cuenta del afiliado, cualquier persona física o jurídica.

La rentabilidad mensual del fondo.

Asimismo la ley determina que también se vuelcan al Fondo de Ahorro Previsional:

- La contribución especial por servicios bonificados que deben abonar los patronos que ocupen personal Actividades bonificadas.
- Las sanciones pecuniarias por infracciones tributarias sobre aportes destinados a este régimen.

Características del Fondo de Ahorro Previsional

El Patrimonio del FAP es independiente del patrimonio de la Administradora.

El Patrimonio del FAP es propiedad de los afiliados al mismo.

Los bienes y derechos que constituyen el fondo son inembargables.

Sólo se pueden deducir del FAP las comisiones, la prima de seguro por invalidez y fallecimiento y comisión de custodia.

Al momento de concluir la relación con el afiliado (por jubilación o incapacidad total o fallecimiento en actividad o por cambio de AFAP) el saldo existente en la cuenta se transfiere: A la empresa aseguradora que brindará las prestaciones o a la Administradora de Fondos de Ahorro Previsional en el caso que el trabajador haya

decidido cambiar a otra institución la administración de sus ahorros previsionales, en el caso de cambio de Administradora.

### Patrimonio Independiente

Con la suma de los aportes recibidos por cada afiliado se forma lo que se llama un Fondo de Ahorro Previsional. En tanto ese Fondo está constituido por el ahorro de los afiliados, es propiedad exclusiva de los mismos, no es propiedad de la Administradora de Fondos de Ahorro Previsional y conforma un patrimonio independiente.

Este Fondo no se mantiene inactivo sino que la Administradora de Fondos de Ahorro Previsional se encarga de invertirlo para hacerlo crecer y generar ganancias que se distribuyen entre todas las cuentas individuales en forma proporcional al valor de los aportes de cada cuenta.

Cada Administradora de Fondos de Ahorro Previsional administra su Fondo de Ahorro Previsional (sólo uno), que está compuesto por todos los aportes de sus afiliados (descontadas las comisiones y el seguro de invalidez y fallecimiento) y por la rentabilidad que logra la AFAP. Cada trabajador es dueño de una cuota parte de ese Fondo de ahorro previsional.

### 2.4.3. Modelo de Administradoras de Fondos de Pensiones en el Perú

Es una organización gremial privada que reúne a las cuatro Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) que operan en el Perú: Hábitat, Integra, Prima y Profuturo.

Desde su fundación en 1993, buscan mejorar la calidad de vida de los afiliados y jubilados del Sistema Privado de Pensiones, así como también difundir los beneficios y servicios que brindan las AFP en el país. Así, complementan la labor previsional de las AFP y promueven mejoras en el Sistema Privado de Pensiones (SPP).

#### Misión

Difundir la cultura previsional o cultura de ahorro para la jubilación y los beneficios del Sistema Privado de Pensiones (SPP), protegiendo los intereses de los afiliados y pensionistas.

#### Visión

Elevar la calidad de vida de los peruanos, consolidando un sistema de administración previsional que asegure el pago de pensiones dignas y que contribuya con el desarrollo de la economía nacional.

#### Funciones

Desarrollar campañas de comunicación para fomentar la cultura previsional y difundir los beneficios del SPP.

Diseñar y ejecutar proyectos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los peruanos y complementen la labor previsional de las AFP.

Buscar sinergias operativas entre las AFP, con el objetivo de brindar un mejor servicio a un menor costo.

Representar a las AFP ante los poderes públicos y otras entidades, defender la estabilidad de las leyes y promover mejoras.

¿Qué es una AFP?

Las AFP (Administradoras de Fondos de Pensiones) son instituciones financieras privadas que tienen como único fin la administración de los Fondos de Pensiones bajo la modalidad de cuentas personales. Otorgan pensiones de jubilación, invalidez, sobrevivencia y proporciona gastos de sepelio. Las AFP fueron creadas en 1993 y operan dentro del Sistema Privado de Pensiones (SPP), el cual es supervisado y fiscalizado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

¿Cómo funciona una AFP?

Las AFP administran fondos de pensiones bajo la modalidad de Cuentas Individuales de Capitalización (CIC), en favor de trabajadores incorporados al Sistema Privado de Administradoras de Fondos de Pensiones.

Las AFP brindan prestaciones de jubilación, invalidez, sobrevivencia y gastos de sepelio.

Para dicho fin, reciben los aportes, propiedad de los trabajadores, invirtiéndolos bajo las modalidades permitidas por Ley. Las operaciones de las AFP se encuentran bajo el control y supervisión de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

Las AFP administran tres tipos de Fondos, denominados Fondo 1 (Conservador o Preservación de capital), Fondo 2 (Balanceado o Mixto) y Fondo 3 (Crecimiento o Apreciación de capital); estas tres opciones permiten que los afiliados elijan el tipo de

Fondo donde se acumularán sus aportes obligatorios y/o voluntarios, dependiendo del nivel de riesgo que están dispuestos a asumir.

Las características principales del Fondo de cada afiliado son:

Son propiedad únicamente de cada trabajador.

Constituyen masa hereditaria.

Son inembargables.

Sistema Privado de Pensiones.

¿Qué es el Sistema Privado de Pensiones?

El Sistema Privado de Pensiones (SPP) es un régimen administrado por entidades privadas denominadas Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), donde los aportes que realiza el trabajador se registran en una cuenta individual.

El Sistema Privado de Pensiones se creó como alternativa a los regímenes de pensiones administrados por el Estado y concentrados en el Sistema Nacional de Pensiones (SNP).

El Sistema Privado de Pensiones (SPP) fue creado el 6 de diciembre de 1992. Tras 19 años, el SPP cuenta hoy con más de cinco millones de personas afiliadas y tiene un rol clave en el crecimiento económico del Perú, ya que ha generado importantes recursos para el desarrollo de nuestra economía y la creación de nuevos puestos de trabajo. Su creación y desarrollo le dio dinamismo y mayor eficiencia a la seguridad social del país.

¿Quién supervisa el Sistema Privado de Pensiones?

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) es el organismo encargado de la regulación y supervisión del sistema financiero, de seguros y del sistema privado de pensiones. Su objetivo primordial es preservar los intereses de los depositantes, de los asegurados y de los afiliados al SPP.

La SBS es una institución de derecho público cuya autonomía funcional está reconocida por la Constitución Política del Perú. Sus objetivos, funciones y atribuciones están establecidos en la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP Para conocer más sobre la SBS, puedes visitar: [www.sbs.gob.pe](http://www.sbs.gob.pe)

Las Fortalezas del Sistema Privado de Pensiones

**1.** La rentabilidad que ganan los aportes va a incrementar el fondo de cada trabajador.

La rentabilidad ganada por las inversiones de los aportes de los trabajadores se deposita directamente en la cuenta individual de cada uno de ellos, haciendo posible que los fondos se multipliquen. Tomando en cuenta que los aportes permanecen durante muchos años en la cuenta del afiliado, veremos que fácilmente se pueden multiplicar mejorando notablemente la pensión que lograrán al jubilarse.

**2.** El dinero aportado es propiedad del trabajador.

El aporte que realiza el trabajador se registra en una cuenta individual a su nombre, al igual que los aportes, esa cuenta es de PROPIEDAD del trabajador para siempre. Es así que al jubilarse, de los aportes y la rentabilidad saldrá su pensión de jubilación, pero

si en algún momento el trabajador fallece, el íntegro del Fondo (aportes y rentabilidad) se destina a generar pensión para sus beneficiarios, o herencia en caso de no tenerlos.

### 3. El sistema de inversiones protege los Fondos de los trabajadores.

El manejo profesional de las inversiones y las estrictas normas que deben cumplirse al respecto garantizan que el Fondo esté invertido de manera profesional. Así, por ejemplo obedeciendo al viejo proverbio que indica "no poner todos los huevos en una sola canasta", el dinero de los trabajadores está invertido en distintas monedas, en instrumentos de inversión seguros, en fondos tanto dentro como fuera del país, etc., diversificándolo y logrando así protegerlo de las crisis. Por otro lado, las normas establecen una serie de controles que deben cumplirse, como las siguientes:

A través de límites de inversión establecen los montos máximos por instrumento, por emisor, por tipo de moneda, etc.

También a través de criterios técnicos, se establece la calidad de los instrumentos y su clasificación.

Se exige que el personal a cargo del manejo de las inversiones sea profesionalmente calificado y con muy estrictos requisitos. Además de la exigencia de mantener aparte sus inversiones personales y las de las familias, evitando conflictos de interés y sancionando las faltas con mucha rigurosidad.

Los requisitos acá mencionados son parte de un conjunto de normas que garantizan que las inversiones sean seguras y rentables. Y como se ha visto ni las más severas crisis pueden causar la desaparición de los Fondos, causando solamente alguna



disminución transitoria de la rentabilidad ya ganada, para que transcurrido un tiempo los Fondos recuperen su valor con creces.

4. El ahorro en cuentas individuales permite que el sistema (SPP) sea financieramente sostenible.

El sistema de cuentas individuales le da sostenibilidad al Sistema Privado de Pensiones. En contraste, el problema de las pensiones públicas (sistema de reparto) es que no son financieramente sostenibles, porque se basan en que los jóvenes aportan para las pensiones de los mayores de 65 años, que se pagan cada mes.

Actualmente esta estructura no se sostiene porque hay pocos jóvenes –las familias tienen menos hijos- y los mayores viven más.

Este cambio generacional causa que existan menos jóvenes y más personas de la tercera edad que pasan a la condición de pensionistas, originando el desequilibrio financiero de los sistemas de pensiones de reparto.

Los gobiernos de varios países en el mundo enfrentan serios problemas financieros debido a la creciente deuda pública de pensiones. Los ejemplos más recientes son los casos de: Grecia, en el que la deuda por pensiones es ocho veces el PIB del país, España en el que la deuda de pensiones es dos veces el PIB.

En cambio el sistema privado de pensiones acumula los aportes de cada trabajador, le da una rentabilidad, que en los 17 años de funcionamiento en el Perú ha sido en promedio de 13% nominal anual, logrando que las personas tengan fondos de pensiones que les permiten jubilarse dignamente y con seguridad.

**5. La Superintendencia asegura la correcta administración de los Fondos.**

Las AFP reportan diariamente los ingresos y los egresos de los Fondos de Pensiones a la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), quien verifica la información, constatando además el cumplimiento estricto de las normas y, si encuentra conforme lo reportado por las AFP, otorga, día a día, la conformidad sin la cual éstas no pueden operar.

Las AFP son las únicas empresas que tienen un control de este tipo y de ese nivel de exigencia, lo que garantiza un perfecto funcionamiento del Sistema y un exacto control del manejo de los fondos.

Es importante recalcar que el Sistema Nacional de Pensiones no tiene este control y tampoco está supervisada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

**6. La contabilidad de los Fondos es independiente de la contabilidad de las AFP.**

Una característica fundamental del Sistema Privado de Pensiones es que las AFP mantienen una contabilidad de los fondos de pensiones, en la cual se registran los aportes de los trabajadores y la rentabilidad ganada. Los ingresos y egresos propios de las AFP se contabilizan de manera totalmente independiente y separada. Es decir, existe independencia entre la contabilidad de los fondos administrados y la que corresponde a las AFP, cuyos ingresos son las comisiones cobradas a los afiliados.

Por lo tanto en caso de disolución de una AFP, los fondos de pensiones no quiebran, siendo trasladados a otra AFP bajo la supervisión de la SBS, para que continúe su administración.

## **7. Las inversiones de los Fondos contribuyen al desarrollo del país.**

Se estima que el 10% del crecimiento del PIB en el Perú se debe a las inversiones de los Fondos de los trabajadores, que ayudan a desarrollar empresa, proyectos de infraestructura, incrementar el empleo y reducir la pobreza. Los fondos de los trabajadores están invertidos en las principales empresas, en los más grandes e importantes proyectos de infraestructura tales como agua, electricidad, puertos, aeropuertos, carreteras, etc.

Además, los Fondos de Pensiones de los trabajadores originan un círculo virtuoso formado por:

Los aportes de los trabajadores, que originan

Mayor inversión en empresas, las cuales originan

Más y mejores empleos, mejorando los ingresos de los trabajadores, que originan

Nuevamente mayores aportes de los trabajadores. Y así se reinicia el ciclo virtuoso.

## **8. El trabajador tiene libertad de elegir su AFP.**

El trabajador tiene completa libertad de elegir la AFP en la que desea estar afiliado. De acuerdo a lo dispuesto en la Ley 29903 de Reforma del SPP, los afiliados que se incorporen al SPP a partir del 01 de junio de 2013 deberán afiliarse a la AFP ganadora de la Licitación (AFP Hábitat) y permanecer en ella por el plazo de 24 meses contados a partir de la fecha de su afiliación, pudiendo traspasarse a otra AFP durante el periodo de permanencia obligatorio cuando aquella se encuentre en alguna de las causales

establecidas por Ley (rentabilidad menor al comparativo del mercado; quiebra, disolución o liquidación).

Esto propicia que exista competencia entre las AFP, orientada a servicios y niveles de rentabilidad en beneficio de los afiliados.

**9.** La gestión de las AFP está orientada únicamente a administrar los Fondos de Pensiones.

La actividad de las AFP está dedicada únicamente a administrar el dinero de sus afiliados, evitando así la posibilidad de que se produzcan conflictos de interés.

Este es un requisito establecido en la legislación, cuyo cumplimiento además es verificado estrictamente por la SBS.

**10.** Existe transparencia en la información para los afiliados

Las AFP envían un estado de cuenta cuatrimestral a sus trabajadores afiliados. Además, los afiliados que cuentan con facilidades de acceso a Internet pueden acceder a su cuenta diariamente o cuando lo deseen.

En esos estados de cuenta se muestra con exactitud el monto de los aportes realizados y la rentabilidad ganada, el tipo de cuenta en la que se encuentra su fondo y en donde está invertido su dinero.

Es importante mencionar que la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP publica un boletín mensual, en el que muestra la información detallada, actual e histórica de las cifras del Fondo y de las Administradoras. Dicha información incluye datos del Fondo

así como datos de las administradoras, en un nivel de detalle difícil de encontrar en alguna otra actividad.

Por qué afiliarse a una AFP

¿Te has preguntado cómo será tu futuro cuando te jubiles? Muchos de nosotros tenemos distintos planes para nuestra jubilación y hay otros que simplemente no tienen ninguno. En cualquier caso, es necesario que comencemos a pensar en cómo serán nuestros días al dejar de trabajar y reflexionar sobre ese popular refrán: *“¡Hay que guardar pan para Mayo!”*

Si queremos tener una calidad de vida similar a la que llevamos en los tiempos en que somos laboralmente activos, entonces debemos informarnos y decidir por la opción de jubilación que mejor nos convenga.

En el Perú, tenemos dos opciones para afiliarnos a un Sistema de Pensiones: El Sistema Privado de Pensiones, administrado por las AFP y el Sistema Nacional de Pensiones (SNP), administrado por la Oficina de Normalización Previsional (ONP).

Para un trabajador independiente la afiliación es opcional, sin embargo, no deja de ser importante tomar esta decisión.

Afiliarse al Sistema Privado de Pensiones, a través de una AFP, incluye una serie de beneficios:

Cuenta Individual. Las cotizaciones que realizas como afiliado ingresan a tu cuenta personal, denominada Cuenta Individual de Capitalización y se van acumulando mes a mes incrementándose con la rentabilidad que producen.

Rentabilidad. El rendimiento de las inversiones de tus aportes se denomina rentabilidad e ingresan a tu Cuenta Individual incrementando tu Fondo.

Aportes Voluntarios. Puedes realizar aportes voluntarios a tu Cuenta Individual sin límite alguno. Estos aportes pueden ser con fin previsional (destinados a tu jubilación) o sin fin previsional.

Seguro de Invalidez, Supervivencia y Gastos de Sepelio. Tienes derecho a un seguro de Invalidez, Supervivencia y Gastos de Sepelio, que garantizan la tranquilidad y el futuro de tu familia.

Cobertura de salud en ESSALUD. Mantienes el derecho a gozar de los beneficios de salud que otorga ESSALUD. Incluso al jubilarte seguirás recibiendo la atención de ESSALUD para lo cual aportarás tan sólo el 4% de tu pensión.

Pensiones dignas. Tu pensión será calculada en base a tu Fondo, compuesto por los aportes que realices a tu cuenta a lo largo de tu vida laboral y la rentabilidad ganada. Con dicho Fondo tendrás acceso a gozar de una pensión.

Posibilidad de elegir la modalidad de pensión. Puedes optar, al momento de tu jubilación, por distintas modalidades de pensión: Retiro Programado, Renta Vitalicia Familiar, Renta Temporal con Renta Vitalicia Diferida y Renta Vitalicia Personal (esta modalidad aún no está disponible).

Pensiones en Nuevos Soles y Dólares. Puedes recibir tu pensión en Nuevos Soles (indexados) o en Dólares bajo la modalidad de Renta Vitalicia Familiar.

Jubilación adelantada. Te puedes jubilar antes de los 65 años si lo crees conveniente.

Bono de Reconocimiento. El Bono de Reconocimiento es el certificado que otorga la ONP a los afiliados que aportaron al SNP antes de incorporarse a una AFP.

En tal caso, la ONP reconocerá una parte de los aportes realizados al Sistema Nacional de Pensiones, los cuales serán abonados a tu Fondo al momento de jubilarte.

Información. Cada cuatro (4) meses recibirás en tu domicilio o vía e mail, un estado de cuenta con información detallada sobre los aportes a tu Cuenta Individual y la rentabilidad obtenida por las inversiones realizadas.

#### 2.4.4. Modelo de Administradoras de Fondos de Pensiones de Colombia

Asociación Colombiana de Administradores de Fondos de Pensiones y Cesantías

En el año 1994 se creó la Asociación Colombiana de Administradoras de Fondos de Pensiones y de Cesantía, ASOFONDOS.

Desde ese momento la agremiación se ha enfocado en el diseño de un sistema de pensiones; universal, solidario, equitativo, eficiente, integral y sostenible fiscalmente. Buscando la protección de los trabajadores colombianos a través del desarrollo de ahorros previsionales fundamentados en la cuenta individual de cada afiliado.

Las Pensiones Obligatorias, los Aportes Voluntarios y las Cesantías son para los colombianos el seguro para la vejez, invalidez, sobrevivencia, desempleo, educación o vivienda. Por eso administrar los ahorros, generar los mejores rendimientos y retornos posibles es una tarea en la que contribuimos para elevar la calidad de vida de los

afiliados. La consolidación de un Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad asegura el futuro de los colombianos contribuyendo con el desarrollo de la economía nacional.

Como entidad gremial sin ánimo de lucro, Aso fondos representa la actividad de las Administradoras de Fondos de Pensiones y de Cesantía.

### Sistema Privado de Pensiones

En Colombia la creación de un Sistema Privado de Pensiones transformó a los trabajadores en propietarios de capital, propietarios de su ahorro, del producto de su trabajo, y les dio libertad para elegir.

La inclusión de este modelo introdujo principios de equidad, igualdad y transparencia en nuestros sistemas pensionales, al facilitar la eliminación de regímenes especiales, introducir el concepto de “cuentas individuales” e incluir una red de seguridad en forma de pensiones mínimas y beneficios de vejez garantizados por el Estado.

En Colombia, tras 19 años de operación del nuevo Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad, casi 10 millones de trabajadores colombianos se han convertido en propietarios de sus recursos y rentabilidades. De ese modo, dicho ahorro pensional no se desvía o compromete a fines diferentes que financiar sus propias pensiones.

### Beneficios

#### Aumento en la cobertura

A Diciembre 31 de 2010, 9 millones de personas se encontraban afiliados al Régimen de Ahorro Individual y cerca de 6.3 millones al Régimen de Prima Media, lo que



equivale a un 70% de la población económicamente activa en Colombia. En el año 1993, antes de entrar en vigencia el Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad-RAIS, la cobertura no llegaba siquiera al 30%.

Los aportes de los colombianos obtienen rentabilidad.

Al revisar el periodo febrero de 1998 a marzo de 2011, los fondos de pensiones les han generado a los trabajadores colombianos, en promedio, una rentabilidad histórica real del 10.26% y una rentabilidad histórica nominal de 17.41%. Estas rentabilidades han permitido que el ahorro previsional acumulado en Colombia por parte de cerca de 10 millones de trabajadores afiliados a este sistema, ascienda a \$97 billones de pesos, de los cuales, casi el 62.8% de dicho ahorro pensional representa las rentabilidades obtenidas por la gestión que han efectuado los Fondos y el 37% restante a los aportes que han efectuado trabajadores y empleadores.

Los afiliados son dueños de su ahorro.

El total de estos recursos son propiedad de los trabajadores afiliados a este sistema privado de pensiones y por eso podemos asegurar que este sistema ha generado riqueza en favor de los trabajadores colombianos y los ha convertido en dueños de capital, maximizando el vínculo esencial entre esfuerzo, ahorro y propiedad.

Ha impulsado el mercado de capitales.

Gran parte de este ahorro previsional acumulado en el sistema privado de pensiones se ha invertido en las principales empresas del sector real en Colombia, mediante la adquisición de bonos o acciones emitidas por estas compañías.

A agosto de 2011, las inversiones en bonos del sector real alcanzaron los \$2.6 billones mientras que la inversión en acciones ascendió a \$19 billones de pesos.

Ha financiado el desarrollo de la infraestructura de Colombia.

Con inversiones equivalentes a casi el 17% del valor del fondo obligatorio (cerca de \$17 billones de pesos) distribuidos en diferentes sectores como el eléctrico-energético, telecomunicaciones, minero, aeronáutico, hipotecario, vial, fondos de capital privado, entre otros.

Los fondos han contribuido al desarrollo del país a través del financiamiento del Gobierno mediante la adquisición de 35 billones de pesos en títulos de deuda pública.

Creación del esquema multifondos.

Este esquema brinda la posibilidad de obtener una mejor pensión en el momento del retiro del afiliado, y a la vez, le permite participar en la construcción de su propio ahorro pensional. La gran virtud de los multifondos es que los afiliados a pensiones elijen dónde depositar su ahorro pensional según su momento de vida, pensando en que quienes tienen mucho tiempo para construir su capital de pensión puedan asumir un mayor riesgo o volatilidad y, sobre todo, obtener rendimientos más interesantes en el largo plazo, que aquellos que ya se acercan a la edad de jubilación y que, por tanto, deben tener su capital en un fondo más conservador para protegerse frente a las fluctuaciones propias de los mercados.

Régimen de Ahorro Individual RAIS.

¿Qué son las Administradoras de Fondos de Pensiones y de Cesantía AFP?

Las Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones y de Cesantía (AFP) son sociedades de servicios financieros, vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, constituidas con el objeto social exclusivo de administrar fondos de pensiones obligatorias, fondos de cesantía y fondos de pensiones voluntarias.

Los fondos de pensiones del Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad (RAIS) son administrados por las sociedades administradoras de fondos de pensiones.

Las sociedades que administren Fondos de Cesantía, también pueden manejar simultáneamente, Fondos de Pensiones, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en la mencionada ley.

¿Qué son los Fondos de Pensiones?

Los fondos de pensiones son el ahorro de los afiliados, el cual está compuesto por los aportes realizados por el empleador o por el trabajador y los rendimientos que dichos recursos generan. Cada afiliado tiene a su nombre una cuenta de ahorro individual que junto con otras cuentas conforman lo que se conoce como Patrimonio Autónomo, lo que significa que los recursos administrados son de los afiliados y no hacen parte de la sociedad que los administra (la AFP).

¿Qué diferencia existe entre una Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones y de Cesantía (AFP) y los Fondos de Pensiones y de Cesantía?

Las AFP y los Fondos de Pensiones y de Cesantía no son lo mismo. Las AFP son sociedades constituidas con el único objeto de administrar recursos que NO son de su propiedad, sino de los afiliados.

Para llevar a cabo con éxito dicha actividad, las AFP cuentan con profesionales especializados y con la permanente supervisión del Gobierno a través de la Superintendencia Financiera.

A las AFP se les exige, además, contar con solidez financiera lo que implica que deben acreditar un importante capital propio que guarde una adecuada relación entre su patrimonio y el valor de los recursos que administran.

De otra parte, los fondos de pensiones son un patrimonio autónomo que es propiedad de los afiliados, en la proporción de cada una de sus participaciones, y es totalmente independiente de la sociedad administradora pues existe separación patrimonial y contabilidad independiente, de tal forma que en todo momento se puede conocer si un determinado bien o recurso es propiedad del fondo (de los afiliados) o de la sociedad que lo administra (AFP).

¿Cómo se administran los recursos de los afiliados en los Fondos de Pensiones y de Cesantía?

La administración de los recursos de los afiliados en los Fondos de Pensiones y de Cesantía debe procurar la seguridad, la adecuada rentabilidad y la disponibilidad de los mismos al momento en el que se requieran.

Para lograrlo, las AFP cuentan con profesionales especializados en la inversión de estos recursos, quienes deben invertirlos de conformidad con el régimen de inversiones existente para cada uno de los fondos de pensiones obligatorias y los portafolios de cesantías.

Como complemento de lo anterior, las normas vigentes establecen que cada AFP debe contar con una política de inversión y de asignación estratégica de activos, así como con un Comité de Inversiones y otro de Riesgos.

Los afiliados también deben ser participantes activos en la administración de sus recursos y por ello las AFP les ofrecen la posibilidad de elegir entre tres fondos de pensiones existentes: el de Mayor Riesgo, el Moderado y el Conservador; y entre dos portafolios de cesantías: el de Largo Plazo y el de Corto Plazo, según la edad y perfil de riesgo de cada afiliado.

Para mayor información puede consultarse Multifondos para pensiones obligatorias y Multiportafolios para cesantías.

¿Cómo se protegen los recursos de los Fondos de Pensiones y los Fondos de Cesantía?

Póliza global bancaria

Es un seguro contratado de forma voluntaria por las AFP, como parte de sus políticas de administración de los riesgos que se pueden derivar de sus operaciones.

Las AFP, al contratar la póliza global bancaria, transfieren parte de sus riesgos a un tercero especializado en la administración de éstos, de forma que las incidencias

patrimoniales derivadas por la ocurrencia de uno o varios eventos de riesgo operativo que llegasen a afectar el valor de las cuentas de ahorro individual de los afiliados a los Fondos de Pensiones y de Cesantía –así como el patrimonio de la sociedad administradora-, sean asumidas por las reservas de la Aseguradora y no por el patrimonio de la AFP.

A cambio de esa protección, las AFP pagan una prima de seguro utilizando para ello recursos de su propio patrimonio y no los recursos de los fondos de pensiones.

#### 2.4.5. Modelo de Administradoras de Fondos para el Retiro en México

La Asociación Mexicana de Administradoras de Fondos para el Retiro, A.C. (AMAFORE), es el organismo que aglutina y representa los intereses de las Administradoras de Fondos para el Retiro (Afores) ante las autoridades y cualquier institución pública y privada, en beneficio de los trabajadores afiliados a estas instituciones de ahorro.

#### Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR)

Ser un sistema sustentable.

Al ser un sistema de capitalización individual, las contribuciones que realizan los trabajadores, los patrones y el propio gobierno, son canalizadas a la cuenta personal de cada afiliado. De esta manera, la pensión depende del monto ahorrado en la cuenta individual, dando sustentabilidad financiera al sistema y transparencia a la administración y otorgamiento de los recursos.

Atender a la dinámica poblacional.

El nuevo sistema de pensiones busca atender con anticipación los grandes cambios que se han registrado en la dinámica demográfica: la disminución en la tasa de natalidad y el aumento en la esperanza de vida.

Brindar seguridad.

Los recursos de las cuentas individuales son propiedad de cada trabajador y de su familia. El sistema promueve la participación activa de sus afiliados, permitiéndoles la libertad de elegir a la Afore que consideren más conveniente para que administre su patrimonio y manteniéndolos informados sobre el estado que guardan sus recursos. Así, cada trabajador puede conocer dónde están y en qué se invierten sus ahorros para el retiro y puede tomar mejores decisiones para planear su retiro. Adicionalmente, el sistema está administrado por profesionales calificados y sujeto a una estricta regulación y supervisión del Gobierno Federal por medio de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR).

Contribuir al futuro de México

Una de las innovaciones del SAR es la canalización del ahorro de los trabajadores a proyectos productivos, a través de los mercados financieros. Esto genera un círculo virtuoso, ya que los sectores beneficiados generan nuevos empleos que incrementan el ahorro. A la fecha, importantes proyectos de infraestructura y vivienda, por señalar sólo algunos, han recibido apoyo con recursos provenientes del ahorro para el retiro.

## ¿Cómo funcionan las Afores?

Las Administradoras de Fondos para el Retiro (Afores) son entidades financieras dedicadas de manera exclusiva y profesional a administrar las cuentas individuales de ahorro para el retiro de los trabajadores. Las Afores deben contar con la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y están sujetas a la regulación y supervisión de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CON SAR).

Objetivos de las Afores: Promover un sistema de pensiones justo, equitativo y viable financieramente. Preservar los derechos adquiridos por los trabajadores que empezaron a cotizar antes de la reforma de 1997. Promover la participación activa del trabajador, asegurando la plena propiedad y el control sobre sus ahorros y permitiendo la libre elección de la Afore que administre los recursos de su cuenta individual. Asegurar la administración transparente de los recursos de los trabajadores.

Gráfico 10. Administradoras de Fondos para el retiro en México afiliadas a la AMAFORE



Fuente: Consar



## Capítulo 3. Metodología de la investigación

### 3.1. Tipo de investigación

La presente investigación se realizó con la intención de contestar a una serie de cuestionamientos concretos para desarrollar el modelo de estrategias de negocio que requiere el Fondo Nacional de Pensiones de los Trabajadores al Servicio del Estado, denominado PENSIONISSSTE, para retener las cuentas individuales de los trabajadores afiliados al ISSSTE y en consecuencia, atraer al mayor número de cuentas individuales de otras administradoras privadas, en el marco de la apertura del mercado de las Afores.

Los reactivos que se proyectaron en la presente investigación son los siguientes:

- 1) ¿Qué modelo de negocio es el idóneo para el PENSIONISSSTE ante la apertura del mercado de las Afores?
- 2) ¿Cuáles son los componentes que integran el modelo de negocio para retener las cuentas de los trabajadores afiliados?
- 3) ¿Cuáles son los beneficios tanto para la Administradora como para el afiliado, de implementar el nuevo modelo de negocio propuesto para retener las cuentas de los trabajadores inscritos y además afiliar a cuentas individuales de otras administradoras privadas?

Por consiguiente se realizó una investigación descriptiva, documental, no experimental, la investigación descriptiva llamada también investigaciones diagnósticas, consiste fundamentalmente en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Tipos de investigación descriptiva:

Tomando en cuenta que las siguientes categorías no son rígidas, muchos estudios pueden encuadrarse sólo en alguna de estas áreas, y otros corresponden a más de una de ellas. Encuestas, estudio de Interrelaciones y estudios de Desarrollo.

### 3.2. Estudio de casos

Se realiza una investigación intensiva de una unidad social o comunidad o una situación o problemática concreta. Para ello se recolecta la información acerca de la situación existente en el momento en que realiza su tarea, las experiencias y condiciones pasadas y las variables ambientales y contextuales que ayudan a determinar las características específicas de la unidad. Después de analizar las secuencias e interrelaciones de esos factores, elabora un cuadro amplio e integrado de la unidad, tal como funciona en la realidad.

El objetivo del estudio de caso consiste en realizar una indagación a profundidad dentro de un marco de referencia; las dimensiones o aspectos de dicho marco dependen de la naturaleza del caso estudiado.

El estudio de caso debe incluir información acerca de las personas, grupos y hechos con los cuales se está en contacto y la naturaleza de sus relaciones.

Los estudios de casos son similares a las encuestas, pero en los primeros, hay un estudio intensivo de una cantidad limitada de casos representativos, en lugar de reunir datos de pocos aspectos de un gran número de unidades sociales. Tiene un alcance más limitado pero es más exhaustivo que el de encuestas, y le da más importancia a los factores cualitativos.

Como resultado de la investigación se desarrollará un modelo de estrategias para retener las cuentas individuales de los trabajadores afiliados al Fondo Nacional de Pensiones de los Trabajadores del Estado, PENSIONISSSTE.

### 3.3. Diseño del modelo

Para desarrollar el diseño del modelo, es importante destacar y separar los componentes que se ubican en el entorno y contexto del universo que define claramente la operación real hoy en día del Fondo Nacional de Pensiones de los Trabajadores del Estado, en su día a día.

La información que se muestra y que sirve de base para la presenta investigación, donde se muestran cifras y parámetros utilizados, son datos estadísticos que publican diversas dependencias y al darlas a conocer en sus diferentes plataformas, se convierten en información de carácter público, dichas dependencias se enuncian a continuación:

1. Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR).
2. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).
3. Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).
4. Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
5. Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF).
6. Fondo Nacional de Pensiones para los Trabajadores del Estado PENSIONISSSTE.

### 3.4. Técnicas de investigación

A la información seleccionada, se analizó por separado cada una de las partes que la componen para estructurar la investigación de lo particular a lo general, con el fin de agrupar las partes analizadas, dependiendo las características de cada componente y así determinar, desarrollar una sola estrategia general para la elaboración del modelo que requiere el Fondo Nacional de Pensiones de los Trabajadores del Estado, PENSIONISSSTE.

La presente investigación se efectuó en cuatro componentes básicos: calidad en el servicio, prestigio, tecnología y rendimientos, sobre los cuales radica, no sólo la problemática en cuestión, sino también sobre cómo dichos componentes surgen los medios de solución del propio modelo a desarrollar.

### 3.5. Cuadro de Congruencia

Con el objetivo de mostrar la congruencia del trabajo de investigación se desarrolló el cuadro de congruencia que de muestra a continuación.

Tabla 3. Cuadro de Congruencia

Título	Objetivo general	Objetivos específicos	Preguntas de investigación
Modelo para retener cuentas de afiliados en el PENSIONISSSTE ante la apertura del mercado de las Afores	Diseñar un modelo de gestión para el PENSIONISSSTE que le permita lograr la eficiencia en sus procesos operativos, enfocados en cuatro puntos específicos: rendimientos competitivos, calidad en el servicio, tecnología de punta y prestigio institucional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar los factores por los cuáles los trabajadores deciden emigrar a otras Administradoras.</li> <li>2. Identificar los beneficios por qué conviene quedarse en el PENSIONISSSTE.</li> <li>3. Indicar las áreas de oportunidad en el PENSIONISSSTE para transformarlas en áreas eficientes y productivas.</li> <li>4. Detallar la estrategia con base en el nuevo modelo para lograr la eficiencia en la operación integral de la Administradora.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Género?</li> <li>2. ¿Edad?</li> <li>3. ¿Sabe qué es una Afore?</li> <li>4. ¿Conoce a PENSIONISSSTE</li> <li>5. ¿Influyó que PENSIONISSSTE pertenece al sector gobierno (ISSSTE) para que usted decidiera cambiarse de Administradora?</li> <li>6. ¿Sector laboral donde se desempeña?</li> <li>7. ¿Saldo en su cuenta individual?</li> <li>8. ¿Conoce los servicios que ofrece PENSIONISSSTE?</li> <li>9. ¿Conoce los rendimientos que otorga PENSIONISSSTE</li> <li>10. ¿Conoce las comisiones que ofrece PENSIONISSSTE?</li> <li>11. ¿Motivo por el cual se cambió de Administradora?</li> <li>12. ¿Conoce los servicios que le ofrece la Administradora a la cual se cambió?</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

### 3.6. Variables de acuerdo al modelo

Así mismo, de detallan algunas variables de los modelos de Administradoras de América Latina que están vigentes y que han mostrado a través de los años ser un sistema responsable y confiable, se han identificado dichas variables, las cuales se muestran a continuación:

Tabla 4. Síntesis de variables de acuerdo al modelo

Modelos	Modelo Chile (1981)	Modelo Perú (1983)	Modelo Colombia (1994)	Modelo Uruguay (1996)
Variables Independientes	Educación Ahorro previsional	<b>Cultura previsional del ahorro</b>	Sistema equitativo, eficiente, sostenible	Programa de Aportaciones Previsionales
	<b>Claridad en la información</b>	Calidad de vida mejorada	<b>Trabajador protegido al final de su vida laboral</b>	Retiro digno
	Evolución y delantera en tecnología	Información oportuna	Vanguardia en tecnología	Tecnología de punta
	<b>Administración eficiente de los recursos</b>	Correcta administración de los fondos	Profesionales especializados administran los recursos	Administración profesional de las aportaciones
Variable Dependiente	Calidad en el servicio	Atención inmediata	Información masiva	<b>Servicio inmediato al trabajador</b>
	Rentabilidad de las inversiones	Altos rendimientos	Obtención de rentabilidad	Atractivas ganancias

Fuente: Elaboración propia

### 3.7. Matriz de congruencia

Aunado a la tabla anterior, se ha realizado una matriz de congruencia donde se detallan las variables con sus respectivos conceptos, dimensiones y algunos indicadores que han servido para estructurar el modelo propuesto.

Tabla 5. Matriz de Congruencia

<b>Variable</b>	<b>Cultura previsional del ahorro (modelo Perú 1983)</b>	
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	También llamada cultura del ahorro, es crear conciencia en la importancia de la previsión junto con el ahorro para cuando llegue el momento del retiro laboral no preocuparse por cuestiones económicas.	
DEFINICIÓN OPERACIONAL	Representa los valores monetarios con que va a contar el trabajador al final de su vida laboral útil.	
DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Valor para el trabajador	Despreocuparse por su bienestar cuando se retire de la vida laboral.	Tranquilidad y aprovechamiento de la última etapa de la vida con seguridad.
Valor para la Administradora	Posicionarse en los primeros lugares en el mercado de las Afores por la eficiencia en sus procesos	Prestigio y satisfacción por atender, apoyar y servir a los trabajadores que se jubiles y pensionen.
<b>Variable</b>	<b>Protección al trabajador al final de su vida laboral (modelo Colombia 1994)</b>	
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	Es el estado ideal al que debiera llegar el trabajador cuando llegue el momento de su retiro laboral.	
DEFINICIÓN OPERACIONAL	Es el deber ser cuando los sistemas pensionarios funcionan.	
DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Conocimiento del alcance y limitaciones del sistema.	Calculadoras del ahorro donde se indica la proyección de recursos	Comunicación por medios públicos e impresos de los programas para alcanzar los niveles deseados para un retiro protegido.
<b>Variable</b>	<b>Administración eficiente de los recursos (modelo de Chile 1981)</b>	
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	Es la correcta y eficiente administración de los recursos de los trabajadores para regresar excelentes dividendos logrando que sus recursos crezcan.	
DEFINICIÓN OPERACIONAL	Alcanzar los objetivos planeados en el momento del retiro.	
DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Empresarial	Tasa de reemplazo competitiva	Incremento y suficiencia de los recursos para hacer frente al proceso de retiro en el tiempo.
Social	Pertenencia Social	Tranquilidad del trabajador al contar con una pensión igual o superior a la inflación.
<b>Variable</b>	<b>Servicio inmediato al trabajador (modelo de Uruguay 1996)</b>	
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	Otorgar la atención esperada por y para el trabajador en el momento que lo requiera, en el menor tiempo posible y superando sus expectativas.	
DEFINICIÓN OPERACIONAL	Contar con los procesos adecuados para la correcta atención a las necesidades y requerimientos del cliente	
DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Rapidez	Número de inconformidades recibidas VS número de soluciones concluidas	Riesgo de obtener quejas de parte de los clientes y se convierta en desprestigio para la institución

Eficiencia	Medición de la calidad otorgada en las peticiones de los clientes	Beneficios que se obtienen al concluir eficientemente en tiempo y forma los requerimientos de los clientes.
<b>Variable</b>	<b>Rentabilidad de las inversiones (modelo Chile 1981)</b>	
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	Utilidades o ganancias generadas por la inversión de los recursos administrados de los trabajadores, a más utilidad, mayor pensión.	
DEFINICIÓN OPERACIONAL	Plusvalías o rendimientos que otorgan las Sociedades de Inversión en donde se invierten los recursos de los trabajadores.	
DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Trabajador	Incremento en sus recursos por ganancias o plusvalías generadas	Porcentaje generado de los recursos por ganancias, utilidades o plusvalías.
Administradora	Estabilidad financiera	A mayores ganancias o plusvalías, mayores comisiones cobradas a los clientes
<b>Variable</b>	<b>Claridad en la información (modelo Chile 1981)</b>	
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	La información es una parte importante en la comunicación entre la Administradora y sus clientes (trabajadores afiliados), mientras más información se tenga, el cliente estará satisfecho.	
DEFINICIÓN OPERACIONAL	Claridad en los procesos y gestión de los recursos de los trabajadores, transparencia, oportunidad y divulgación oportuna.	
DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Trabajador	Toma de decisiones razonada con base en la información propia y de la Administradora.	Porcentaje generado de los recursos por ganancias, utilidades o plusvalías.
Administradora	Estrategia Comercial o de publicidad que maneje dependiendo a qué tipo de mercado al cual se enfoque o vaya dirigido.	Emisión de información clara y oportuna, logrando por un lado la permanencia de sus afiliados y por el otro el prestigio.

Fuente: Elaboración propia



### 3.8. Cuestionario realizado a trabajadores que eligieron cambiarse a otras administradoras

El presente cuestionario es de tipo académico, por lo que sus datos serán confidenciales y exclusivamente se utilizarán para el proyecto de tesis.

Estudio cuantitativo a través de una encuesta telefónica, con trabajadores que decidieron cambiarse a otra Administradora, el cual va a permitir identificar con claridad las causas que influyeron a dicho cambio.

Puntos específicos:

Conocer la percepción de los trabajadores que decidieron cambiarse de Administradora.

- Identificar los motivos de los trabajadores a cambiarse a otras Administradoras.
- Conocer las expectativas que se tiene sobre el PENSIONISSSTE.
- Precisar el nivel del conocimiento del trabajador que tiene sobre las Afores.
- Se realizó un estudio cuantitativo a través de encuesta telefónica con trabajadores que decidieron cambiarse a otras Administradoras.
- La muestra quedó conformada por 119 personas con 95% de nivel de confianza.
- Periodo de encuesta: del 27 de noviembre al 14 de diciembre de 2014.
- Se diseñó un cuestionario para aplicarse a manera de entrevista, con un formato básico de preguntas.
- Muestreo: Se realizó una estratificación de la Delegación Miguel Hidalgo.

### 3.9. Determinación del tamaño de la muestra

#### FORMULA DE CALCULO

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + (Z^2 * p * q)}$$

Donde:

- Z = nivel de confianza (correspondiente con tabla de valores de Z)
- p = Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado
- q = Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1-p  
Nota: cuando no hay indicación de la población que posee o no el atributo, se asume 50% para p y 50% para q
- N = Tamaño del universo (Se conoce puesto que es finito)
- e = Error de estimación máximo aceptado
- n = Tamaño de la muestra

Ingreso de datos:

Z=	1.96
p=	70%
q=	30%
N=	2.126
e=	8%

Valores de confianza	
95%	1.96
90%	1.65
91%	1.7
92%	1.76
93%	1.81
94%	1.89

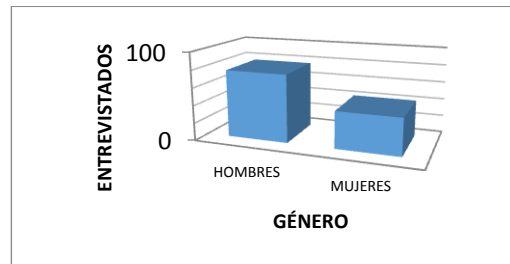
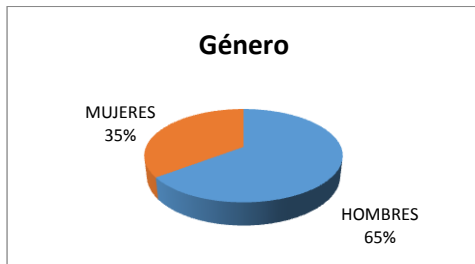
## Tamaño de la muestra

n = 119.05

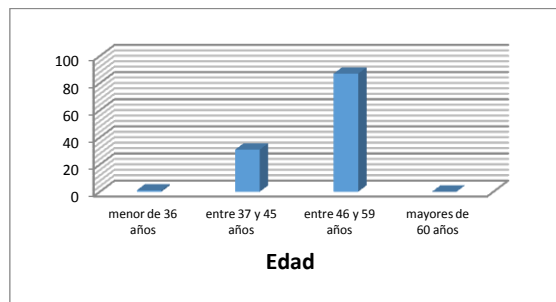
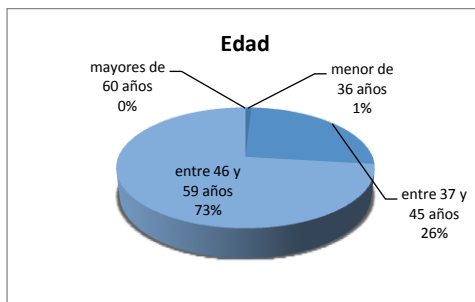
### 3.10. Instrumento de medición

Para la recolección de la información de esta investigación, se desarrolló un cuestionario con las siguientes preguntas:

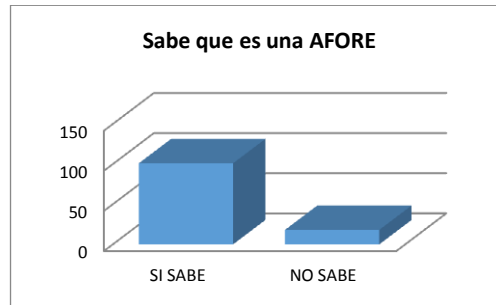
1. ¿Género?
- |              |             |
|--------------|-------------|
| a) Masculino | 77 Personas |
| b) Femenino  | 42 Personas |



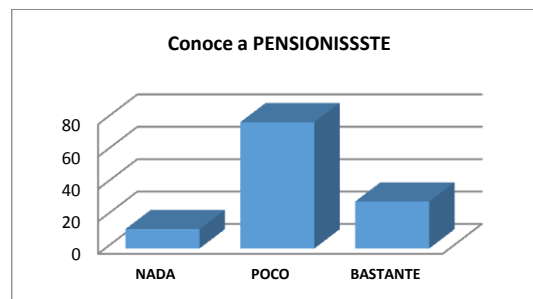
2. ¿Edad?
- |                       |             |
|-----------------------|-------------|
| a) Menor de 36 años   | 1 Personas  |
| b) Entre 37 v 45 años | 31 Personas |
| c) Entre 46 v 59 años | 87 Personas |



3. ¿Sabe qué es una Afore?
- a) 101 Personas
  - b) 18 Personas

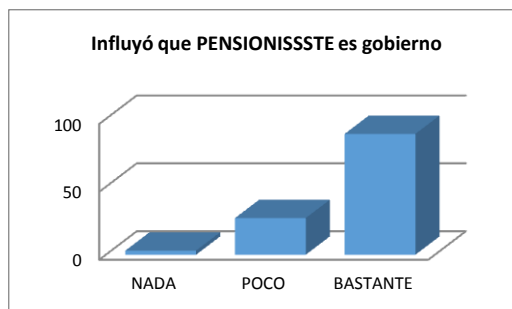
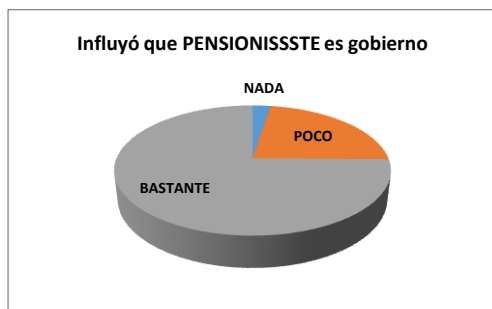


4. ¿Conoce a PENSIONISSSTE?
- a) Nada 12 Personas
  - b) Poco 78 Personas
  - c) Bien 29 Personas



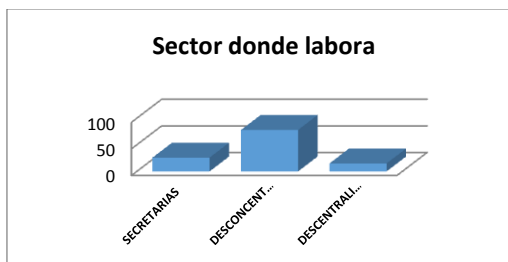
5. ¿Influyó que PENSIONISSSTE pertenece al sector gobierno (ISSSTE) para que usted decidiera cambiarse de Administradora?

- |             |             |
|-------------|-------------|
| a) Nada     | 3 Personas  |
| b) Poco     | 27 Personas |
| c) Bastante | 89 Personas |



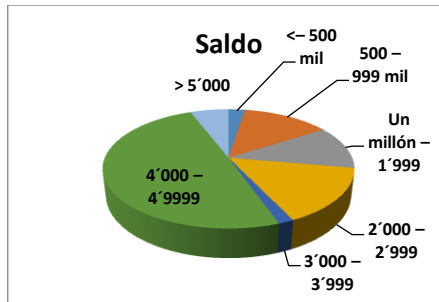
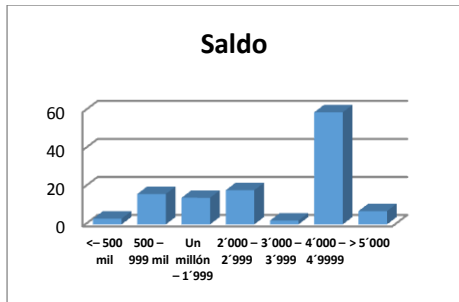
6. ¿Sector laboral donde se desempeña?

- |                    |             |
|--------------------|-------------|
| a) Secretaría      | 26 Personas |
| b) Descentralizado | 78 Personas |
| c) Desconcentrado  | 15 Personas |



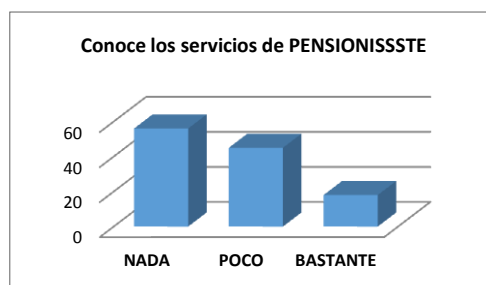
7. ¿Saldo en su cuenta individual?

0 – \$500 mil	3 Personas
\$500– \$999 mil	16 Personas
\$1 millones – \$1 millones 999	14 Personas
\$2 millones – \$2 millones 999	18 Personas
\$3 millones – \$3 millones 999	2 Personas
\$4 millones – \$4 millones 999	59 Personas
\$5 millones o más	7 Personas



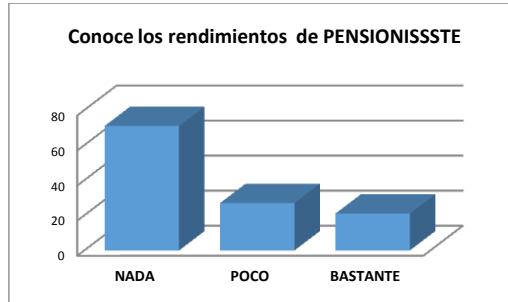
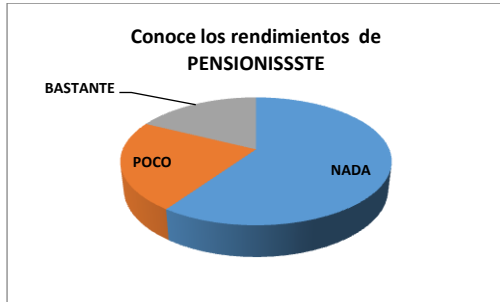
8. ¿Conoce los servicios que ofrece PENSIONISSSTE?

- a) Nada 56 Personas
- b) Poco 45 Personas
- c) Bien 18 Personas



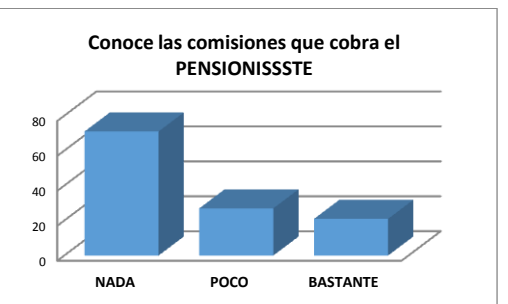
9. ¿Conoce los rendimientos que otorga PENSIONISSSTE?

- a) Nada 71 Personas
- b) Poco 27 Personas
- c) Bien 21 Personas



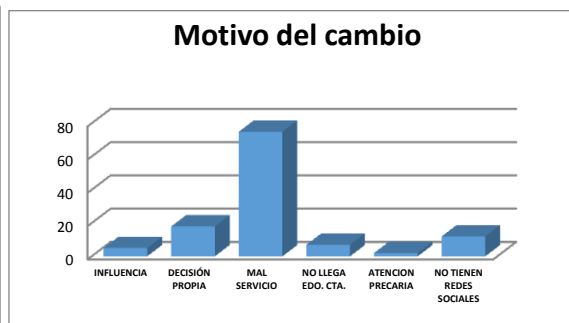
10. ¿Conoce las Comisiones que ofrece PENSIONISSSTE?

- a) Nada 71 Personas
- b) Poco 27 Personas
- c) Bien 21 Personas



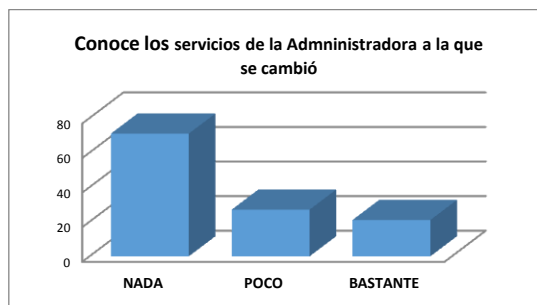
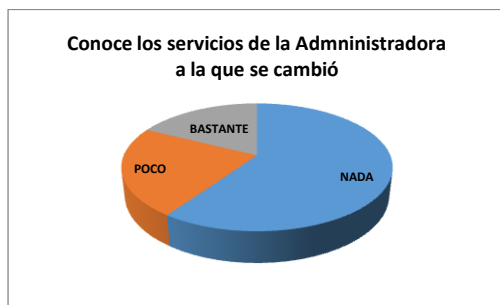
11. ¿Motivo por el cual cambió de Administradora?

- a) Influencia de un agente promotor 5 Personas
- b) Decisión propia 18 Personas
- c) Mal servicio 77 Personas
- d) No le llega el Estado de Cuenta 7 Personas
- e) No se tiene la suficiente 12 Personas



12. ¿Conoce los servicios que le ofrece la Administradora a la cual se cambió?

- a) Nada 21 Personas
- b) Poco 27 Personas
- c) Bien 71 Personas





## Capítulo 4. Análisis e interpretación de resultados

### 4.1. Procesamiento y análisis de datos

Para el análisis de la información, se utilizó una matriz, en la cual se descargaron las respuestas de las preguntas del cuestionario realizado y así generar un panorama más completo de las percepciones y visión que tienen los trabajadores que se cambiaron a otra administradora. La matriz consta de las doce preguntas realizadas a los ciento diecinueve trabajadores encuestados en donde se plasmó cada respuesta obtenida.

La investigación se desarrolló con el objetivo fundamental de evaluar la perspectiva y percepción del trabajador que decidió cambiarse a otra Administradora, que tiene de PENSIONISSSTE, en cuánto a servicio, prestigio, calidad, trato, comisiones, rendimientos, etc., elaborado por medio de la aplicación de un cuestionario.

El proceso de recolección de datos no presentó ninguna dificultad en cuanto a la comprensión de los enunciados de los ítems, así como tampoco se presentaron problemas en cuanto al formato de respuesta.

Con base en los resultados obtenidos en la recolección de datos por medio del cuestionario, es evidente que el rubro que adolece es “el servicio”, la mayoría de los trabajadores que se decidieron cambiarse a otra Administradora respondió que un factor clave en su decisión es precisamente el servicio, en todas sus magnitudes, ya sea personal, telefónico, por correo, etc., es deficiente, tardado, sin respuesta, burocrático, etc.

Cabe señalar que dicha percepción coincide con el Comparativo de Afores en Servicio (CAS) que publica la CONSAR en su página oficial, en el cual PENSIONISSSTE se encuentra ubicado en el penúltimo lugar es este rubro.

En este sentido las respuestas a las preguntas realizadas fueron analizadas a través de una matriz donde se registraron todas las bases de datos para lograr un esquema de información útil para la investigación.

En dicha matriz se vaciaron los resultados obtenidos de cada uno de los reactivos y tener un panorama más claro para el análisis de los resultados. A continuación se presenta la matriz elaborada con la información recabada.

Tabla 6. Integración de las respuestas al cuestionario

	Preguntas													Preguntas													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
	Respuestas													Respuestas													
1	1	1	2	1	3	2	1	1	2	1	3	2	1	61	1	3	1	3	2	3	1	3	1	3	2	3	
2	1	3	1	2	3	2	1	3	1	2	3	2	1	62	1	3	1	2	3	2	1	3	1	2	3	2	
3	1	2	1	2	3	2	1	2	1	2	3	2	1	63	1	2	2	1	3	2	1	2	2	1	3	2	
4	2	3	1	2	2	3	2	3	1	2	2	3	2	64	1	3	1	2	2	1	1	3	1	2	2	1	
5	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	1	65	2	3	1	3	3	1	2	3	1	3	3	1	
6	1	3	1	2	3	2	1	3	1	2	3	2	1	66	1	2	1	2	2	3	1	2	1	2	2	3	
7	2	3	1	2	2	1	2	3	1	2	2	2	1	67	1	3	2	2	3	2	1	3	2	2	3	2	
8	1	2	1	1	3	2	1	2	1	1	3	2	1	68	1	3	1	2	3	2	1	3	1	2	3	2	
9	1	3	1	2	3	2	1	3	1	2	3	2	1	69	1	3	1	3	2	2	1	3	1	3	2	2	
10	1	3	2	3	1	2	1	3	2	3	1	2	1	70	1	2	1	3	3	2	1	2	1	3	3	2	
11	2	3	1	2	3	3	2	3	1	2	3	3	1	71	1	3	1	2	3	1	1	3	1	2	3	1	
12	1	3	1	2	3	2	1	3	1	2	3	2	1	72	1	3	1	2	2	2	1	3	1	2	2	2	
13	2	2	1	3	2	2	2	2	1	3	2	2	1	73	1	2	1	2	3	2	1	2	1	2	3	2	
14	1	3	1	2	3	1	1	3	1	2	3	1	1	74	1	2	1	2	3	2	1	2	1	2	3	2	
15	2	3	1	2	3	2	2	3	1	2	3	2	1	75	1	3	2	2	2	1	1	3	2	2	2	1	
16	1	3	1	3	3	2	1	3	1	3	3	2	1	76	1	3	1	3	2	2	1	3	1	3	2	2	
17	1	3	1	2	3	2	1	3	1	2	3	2	1	77	2	2	1	1	3	2	2	2	1	1	3	2	
18	1	3	1	2	3	2	1	3	1	2	3	2	1	78	2	3	1	2	3	3	2	3	1	2	3	3	
19	1	2	1	3	2	1	1	2	1	3	2	1	1	79	1	2	1	3	3	2	1	2	1	3	3	2	
20	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	1	80	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	
21	1	3	1	2	3	2	1	3	1	2	3	2	1	81	2	3	1	2	3	2	2	3	1	2	3	2	
22	2	2	1	2	3	1	2	2	1	2	3	1	1	82	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	
23	1	3	1	2	3	2	1	3	1	2	3	2	1	83	1	3	1	3	3	1	1	3	1	3	3	1	
24	2	3	1	3	3	2	2	3	1	3	3	2	1	84	2	2	1	2	3	2	2	2	1	2	3	2	
25	1	3	1	2	2	2	1	3	1	2	2	2	1	85	2	3	1	2	3	3	2	3	1	2	3	3	
26	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	1	86	2	2	1	1	3	2	2	2	1	1	3	2	
27	1	3	1	2	3	2	1	3	1	2	3	2	1	87	2	3	1	2	1	2	2	3	1	2	1	2	
28	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	88	1	2	2	2	3	1	1	2	2	2	3	1	
29	2	3	1	2	3	2	2	3	1	2	3	2	1	89	1	3	1	2	3	3	1	3	1	2	3	3	
30	2	3	1	2	3	2	2	3	1	2	3	2	1	90	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	
31	2	1	1	3	2	2	2	1	1	3	2	2	1	91	2	3	1	2	3	2	2	3	1	2	3	2	
32	2	3	1	2	3	2	2	3	1	2	3	2	1	92	2	3	1	3	3	2	2	3	1	3	3	2	
33	1	3	1	2	3	3	1	3	1	2	3	3	1	93	1	3	1	3	3	1	1	3	1	3	3	1	
34	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	1	1	94	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	
35	2	3	1	2	3	2	2	3	1	2	3	2	1	95	1	3	1	2	2	2	1	3	1	2	2	2	
36	2	3	1	2	3	2	3	2	3	1	2	2	1	96	2	3	1	3	3	1	2	3	1	3	3	1	
37	1	3	1	3	3	2	1	3	1	3	3	2	1	97	2	3	1	2	3	2	2	3	1	2	3	2	
38	1	2	1	2	3	2	1	2	1	2	3	2	1	98	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	
39	2	3	1	2	3	2	2	3	1	2	3	2	1	99	2	3	1	3	3	2	2	3	1	3	3	2	
40	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	100	1	3	1	2	3	2	1	3	1	2	3	2	
41	2	3	1	2	3	2	2	3	1	2	3	2	1	101	1	3	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	1
42	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	102	1	3	1	3	3	2	1	3	1	3	3	2	
43	2	3	1	2	3	2	2	3	1	2	3	2	1	103	1	3	1	2	3	2	1	3	1	2	3	2	
44	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	104	1	3	1	2	3	2	1	3	1	2	3	2	
45	1	3	1	1	3	2	1	3	1	1	3	2	1	105	1	3	1	1	3	2	1	3	1	1	3	2	
46	1	2	1	3	3	1	1	2	1	3	3	1	1	106	1	3	2	2	3	2	1	3	2	2	3	2	
47	1	3	1	2	3	3	1	3	1	2	3	3	1	107	1	3	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	
48	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	1	108	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	
49	2	3	1	1	2	1	2	3	1	1	2	1	1	109	1	3	1	3	3	2	1	3	1	3	3	2	
50	1	2	1	2	3	2	1	2	1	2	3	2	1	110	1	2	1	2	3	3	1	2	1	2	3	3	
51	2	3	1	1	3	2	2	3	1	1	3	2	1	111	1	3	1	2	2	2	1	3	1	2	2	2	
52	1	3	2	3	3	3	1	3	2	3	3	3	1	112	1	3	1	1	3	2	1	3	1	1	3	2	
53	1	3	1	2	3	2	1	3	1	2	3	2	1	113	1	3	1	2	3	1	1	3	1	2	3	1	
54	1	3	1	3	3	2	1	3	1	3	3	2	1	114	1	3	1	2	2	2	1	3	1	2	2	2	
55	1	2	1	2	2	3	1	2	1	2	2	3	1	115	1	3	1	3	3	2	1	3	1	3	3	2	
56	1	3	2	1	3	1	1	3	2	1	3	1	1	116	1	3	1	2	3	2	1	3	1	2	3	2	
57	1	2	1	2	3	2	1	2	1	2	3	2	1	117	1	3	1	2	2	2	1	3	1	2	2	2	
58	1	2	1	2	3	1	1	2	1	2	3	1	1	118	1	2	1	3	3	1	1	2	1	3	3	1	
59	1	3	1	2	3	2	1	3	1	2	3	2	1	119	1	3	2	2	3	2	1	3	2	2	3	2	
60	1	3	1	3	3	1	1	3	1	3	3	1	1														

Fuente: Elaboración propia

## 4.2. Modelo para el PENSIONISSSTE

El modelo que se propone en la presente investigación, se basa en cuatro ejes, en cuatro pilares primordiales en los cuales se fundamenta la eficiente gestión y por ende la retención de las cuentas de los trabajadores afiliados, traducándose en la afiliación de trabajadores que cotizan al IMSS y que se encuentran en otras Administradoras privadas.

Cabe mencionar, con respecto a los cambios de cuentas individuales entre Administradoras se han hecho algunos ajustes a la legislación vigente y que la CONSAR ha enviado a revisión, cambios propuestos para la modificación del esquema para los traspasos de los afiliados entre las Administradoras, entre los cambios propuestos está que los traspasos sólo se puedan realizar cada dos años, actualmente se realizan cada año, siempre y cuando la Administradora receptora tenga un IRN<sup>9</sup> mayor a la Administradora cedente.

Si la propuesta de la Comisión llega a realizarse, los traspasos entre las Administradoras por la naturaleza misma del tiempo en que se darían, disminuirían y al mismo tiempo, se desataría una guerra entre las Administradoras por conseguir afiliados de la competencia.

Las pequeñas Administradoras querrán parte del gran porcentaje que poseen las Administradoras grandes y éstas últimas no cederían terreno tan fácilmente.

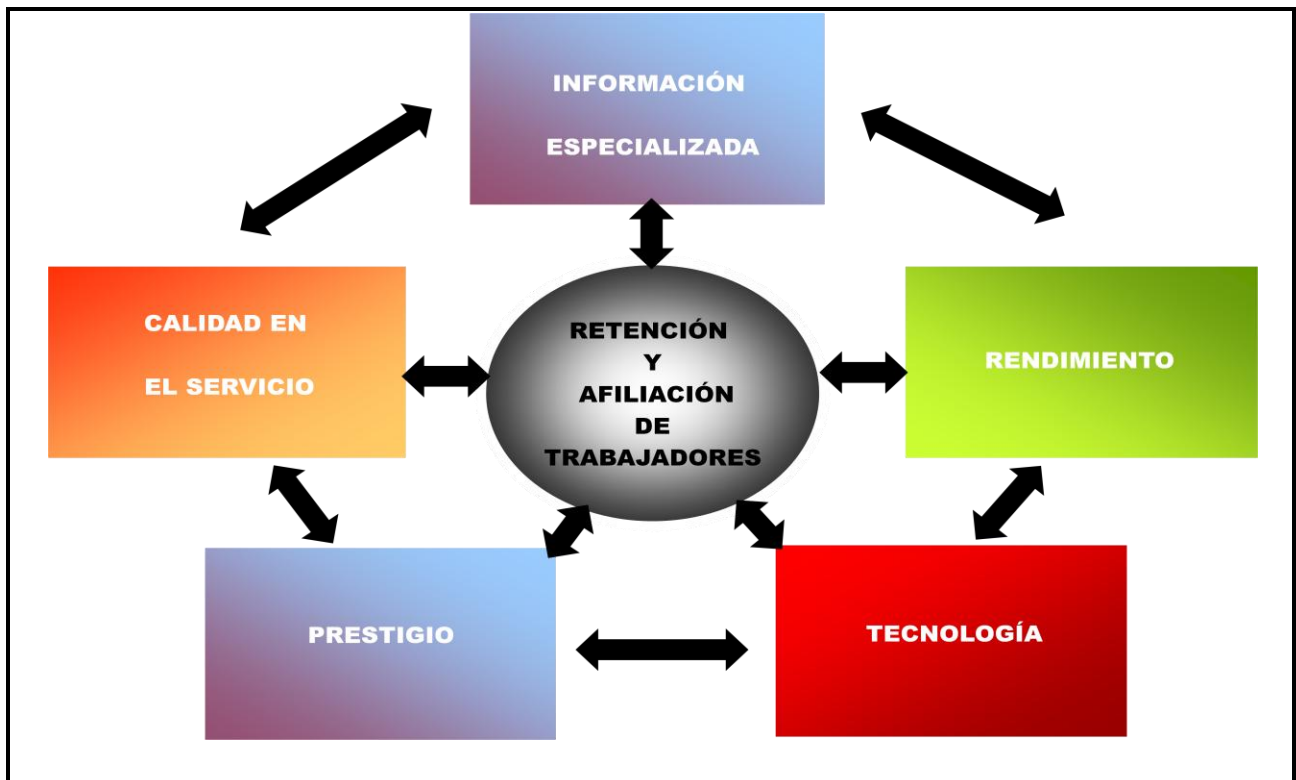
---

<sup>9</sup> Índice de Rendimiento Neto. Emitido, calculado y publicado por la Consar en su portal

Hoy día el panorama es complicado, ya que en el esquema que se maneja no es fácil convencer al trabajador a enlistarse y afiliarse a la Administradora ofrecida, ya que cada vez, los trabajadores afiliados cada día cuentan con más información.

En este sentido, el modelo que se pretende implementar para la retención de las cuentas de trabajadores afiliados al PENSIONISSSTE, como se mencionó anteriormente, se basa en cuatro grandes pilares que a continuación se detallan:

Gráfico 12. Modelo de Gestión para PENSIONISSSTE



Fuente: Elaboración propia

1. **SERVICIO:** un servicio es el conjunto de actividades que lleva a cabo internamente una empresa para poder responder y satisfacer las necesidades de un cliente.

Para Richard L. Sandhusen, "los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo".

Como se mencionó en capítulos anteriores, la CONSAR emite un comparativo de Afores en Servicios (CAS), que permite evaluar a las administradoras en cuanto a los servicios y la operación de los trámites que deben brindar.

El CAS mide la cobertura y la calidad en los servicios que las Afores prestan al trabajador, a través de una metodología que incluye cuatro factores cada uno con ponderación determinada:

- I. Factor CALIDAD OPERATIVA: Evalúa que los procesos operativos relacionados con la administración de la cuenta individual se cumplan en tiempo y forma con la calidad adecuada. (Ponderación: 20%)
- II. Factor CALIDAD DE ATENCIÓN AL TRABAJADOR. Mide la calidad y eficiencia de los servicios y trámites que las administradoras ofrecen a sus clientes. (Ponderación: 30%)
- III. Factor MEDIOS DE CONTACTO. Evalúa la cobertura y servicios ofrecidos a través de los diferentes canales de atención a clientes. (Ponderación: 40%)

IV. Factor AHORRO VOLUNTARIO. Mide la relación de cuentas registradas que mantienen recursos en aportaciones voluntarias, así como el esfuerzo que realiza la administradora para incentivar el ahorro voluntario de sus clientes. (Ponderación: 10%)

PENSIONISSSTE ocupa el lugar número once de un total de doce Administradoras en el rubro de servicio, en la fecha de la investigación, lo cual es preocupante, dado que en una competencia por retener las cuentas de afiliados de los trabajadores que confían su patrimonio, el servicio debe ser primordial para con los clientes y así lograr la lealtad de los mismos. Hoy día ocupa el noveno lugar de un total de once Administradoras, dando lugar a una recuperación positiva en la perspectiva de los afiliados y del propio órgano regulador de mejorar este rubro.

En la encuesta realizada, los trabajadores que estaban afiliados a PENSIONISSSTE y se cambiaron a otras administradoras más del 75% de los encuestados se cambiaron por el mal servicio que les prestaron, aunado que no conocen los servicios que presta la administradora.

**2. INFORMACIÓN:** Son los mecanismos que permiten al trabajador afiliado retomar los datos con los que cuenta y estructurarlos de una manera determinada, de modo que le sirvan como una guía de acción, no es lo mismo que comunicación, aunque la supone (Paoli,1989:5).

La información debe ser especializada de acuerdo con los requerimientos, inquietudes, necesidades y perspectivas del cliente.

Se debe de trabajar en una estrategia para diseñar una información con los datos que puedan llegar a convertirse en valiosa. Lo anterior es posible mediante procesos de selección, transformación y presentación de la información útil y relevante para quien vaya dirigida, público, lector o cliente final.

En este sentido, se debe de incrementar la difusión de la información con el afán de hacerla llegar al mayor número de clientes y posibles prospectos.

Características de la información:

- La información debe ser clara y oportuna.
- Debe de generar valor.
- La información debe ser veraz.
- En todo momento debe estar disponible.
- Debe ser muy especializada para cubrir las necesidades y requerimientos de los clientes (trabajadores afiliados) y posibles prospectos, superando sus expectativas de información.

**3. ÍNDICE DE RENDIMIENTO NETO:** Este indicador nos muestra los rendimientos que ha tenido la Administradora en sus diferentes Siefores, restando las comisiones que cobra por dicha administración:

El índice de rendimiento neto que ofrece PENSIONISSSTE, en la Siefore Básica 4, que pertenece a las personas que tienen 36 y menores, genera un rendimiento de 11.03%, lo cual representa el tercer lugar en esta categoría, en las Siefore Básica 3, que pertenece a las personas que tienen entre 37 y 45 años, genera un rendimiento de



10.96%, lo cual representa el primer lugar en esta categoría, en la Siefore Básica 2, que pertenece a las personas que tiene entre 46 y 59 años, genera un rendimiento de 9.97%, lo cual representa el primer lugar en esta categoría, en la Siefore Básica 1, que pertenece a las personas de 60 años y mayores, genera un rendimiento de 8.72%, lo cual representa el primer lugar en esta categoría.

**4. PRESTIGIO:** es el **renombre**, la **reputación**, el **realce** o el **buen crédito** de alguien o algo.

Con el **tiempo**, la noción de prestigio adquirió una connotación positiva. Hoy el concepto se usa para señalar a la **alta estima**. Tener prestigio o ser prestigioso es algo que toda **persona** o entidad pretende, ya que supone una buena consideración del resto de la **sociedad**.

El prestigio se construye a lo largo de los años, al dar muestras de honestidad y capacidad.

Finalmente, podríamos establecer que la admiración, el **respeto** y la confianza se combinan para que alguien se convierta en prestigioso.

**5. TECNOLOGÍA:** Es un conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico, tratado de los términos técnicos, lenguaje propio de una ciencia o de un arte, conjunto de los instrumentos y procedimientos industriales de un determinado sector o producto.

El concepto se define como el conjunto de conocimientos y técnicas aplicados de forma lógica y ordenada que le permiten al ser humano cambiar su entorno material o virtual para satisfacer sus necesidades. Es un proceso combinado de pensamiento y acción con la finalidad de generar soluciones que sean útiles.

Desde tiempos pasados como la prehistoria el ser humano ha ido acumulando experiencias con la intención de mejorar sus condiciones de vida, este proceso generó el conocimiento. Gracias a la adquisición de este conocimiento el ser humano ha podido transformar su entorno hasta llegar al mundo actual en que vivimos. La aplicación del conocimiento científico y empírico a procesos productivos de bienes y servicios es lo que denominamos tecnología.

Después de estas definiciones conceptuales el más fácil responder a la pregunta ¿qué es la tecnología y para qué sirve? En la era en la que vivimos estamos constantemente rodeados de tecnología, como puede ser la tecnología digital. Ahora mismo gracias a esa tecnología podemos consultar internet, realizar llamadas, enviar emails etc., por tanto facilita la vida del ser humano ya sea para ser más eficaces en nuestros trabajos, para comunicarnos o para viajar de un lugar a otro. La constante innovación tecnológica que se está produciendo desde la desde la revolución industrial pero sobre todo con mayor destreza desde finales del siglo XX está revolucionando campos como la medicina, la ingeniería, la física con innovación científica, como la información y las comunicaciones.

En esta revolución tecnológica actual tenemos que resaltar las Tecnologías de la Información y la Comunicación o también conocidas como TIC's. Las TIC's están compuestas por las tecnologías desarrolladas para gestionar, procesar y transmitir información desde un lugar a otro o a muchos. La computadora es un ejemplo de las mismas pero también Internet, teléfono móvil, tabletas etc.

## Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones

### 5.1. Conclusiones

Se han puesto en marcha diversas estrategias para retener a los clientes, pero no se ha logrado el éxito deseado, una de esas estrategias fue maximizar los rendimientos combinado con la comisión más baja del mercado de las Administradoras, estrategia que ya se logró, surge la pregunta, ¿si los rendimientos que otorga las Siefos que administra el PENSIONISSSTE son del primer lugar (al menos en tres de las cuatro) y la comisión que cobra es la más baja del mercado, por qué los afiliados eligen cambiarse de Administradora?. En ese sentido, las conclusiones que derivaron de la investigación realizada gira en torno a las respuestas de las preguntas de investigación realizadas.

¿Cuáles son los factores que inciden en que el PENSIONISSSTE realice un número creciente y considerable de cesión de cuentas individuales hacia otras Administradoras?

Se concluye que los factores que inciden en que el PENSIONISSSTE realice un número importante de cesión de cuentas hacia otras Administradoras es la falta de servicio en todas sus facetas, la calidad en los tiempos y en las formas de tratar y solucionar las problemáticas de los afiliados es deficiente, los tiempos de respuesta a una petición, queja o tramite recae en que el trabajador al no recibir ninguna respuesta afirmativa o positiva a su petición, desista y elija emigrar a otra Administradora que le otorgue un mejor servicio.

¿Qué tipo de estrategias, ya sea comerciales, estructurales, de negocio, internas, externas, se pueden desarrollar para la retención de las cuentas de los trabajadores afiliados?

Ha quedado de manifiesto que las estrategias realizadas hasta este momento no han sido las más atinadas, en ese sentido, se deben de modificar, cambiar, replantear e incentivar nuevas estrategias en todos los ámbitos, en todas las áreas para que el cambio se manifieste en todos y cada uno de los procesos clave para el buen funcionamiento de la Administradora, aunado a lo anterior, el modelo de gestión propuesto de manera integral tema de esta investigación es el idóneo para la Administración eficiente y oportuna ya que está basado en cuatro pilares fundamentales como lo es: la calidad en el servicio, altos rendimientos, tecnología de punta y prestigio institucional.

¿Cuáles son los servicios en los que el PENSIONISSSTE no cumple, por lo cual debe robustecer y hacer más eficientes sus procesos encaminado a reducir al máximo las quejas de los afiliados?

Es evidente que es de suma importancia observar el comportamiento, requerimientos, necesidades, exigencias, reclamaciones, pedidos, de los clientes, ya que sólo así se logrará una rápida y oportuna intervención para con el cliente antes de que tome la drástica decisión de cambiarse de Administradora.

La conclusión que deriva de la investigación realizada arroja que de los servicios que más se quejan los afiliados son que no le llega el Estado de Cuenta y los tiempos de respuesta ante un trámite es excesivamente tardado.

¿Qué tipo de modelo es el adecuado para el PENSIONISSSTE encaminado a lograr eficiencia en la gestión integral de la Administradora?

El modelo propuesto en esta investigación abarca los puntos clave para que el PENSIONISSSTE retome el camino de su prestigio en el mercado y sea un competidor serio contra las Administradora privadas que redoblaron esfuerzos para atraer al mayor número de afiliados hacia ellos, algunas estrategias las han seguido y realizado en otros países como Chile de donde emana el modelo que se sigue actualmente en México con algunas diferencias y que si se siguiera se llevaría a cabo una gestión que resultaría eficiente ante la problemática en cuestión.

En ese mismo sentido, la información, la comunicación y el contacto para con el cliente, las estrategias de premiación hacia los clientes leales propician la generación de confianza y por ende la lealtad de los clientes.

## 5.2. Recomendaciones

Observando los límites de esta investigación, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Realizar programas más agresivos de recompensas y lealtad enfocados hacia y para los clientes afiliados, logrando así un vínculo más estrecho entre Administradora y clientes, está comprobado que un cliente satisfecho es un cliente leal.

- Elaborar una estrategia para brindar un “servicio de calidad” hacia el cliente, con lo cual va a permitir revertir el lugar que se ocupa actualmente en el Comparativo de Afores en Servicio (CAS).
- Desvincularse del sector Gobierno Federal, es decir, hoy día depende presupuestalmente del ISSSTE, es un organismo desconcentrado y todas las decisiones de impacto no las tiene la Administradora, la recomendación es independizarse formal y jurídicamente, ya que la Administradora genera sus propios recursos por medio de las comisiones cobradas a los clientes lo cual le permite ser autosuficiente para los gastos de operación de la misma.

En este sentido en el mes de noviembre de 2015 el presidente de la República envió una propuesta de ley en la que se pretende desincorporar la Administradora del ISSSTE, para precisamente que tenga autonomía presupuestal y de gestión, independencia en las decisiones y logre competir con las Administradoras privadas. Dicha iniciativa en el mes de diciembre de 2015 fue aprobada por la Cámara de Diputados, pasando así a la Cámara de Senadores en donde está pendiente de su discusión y/o aprobación.

- En el mismo sentido del punto anterior, la recomendación es cambiar de nombre, razón social y estructura organizacional, ya que con el nombre actual se le vincula con una dependencia del gobierno (ISSSTE) y la percepción de los clientes del gobierno no es buena aunado a que se le asimila con burocratismo y corrupción, dando como resultado el levantamiento de un prestigio que hoy día no posee.

- Aprovechar la estructura tecnológica de nuestra época, es decir, incursionar una comunicación completa e intensiva con los clientes, comenzando por renovar la página de internet, en dónde el cliente pueda interactuar fácil, rápida y amigablemente, resolviendo sus dudas, respondiendo a sus requerimientos, y por medio de las redes sociales, como twitter, Facebook, etc., dicha comunicación debe ser en tiempo real para aumentar credibilidad y confianza entre los afiliados.
- Crear un departamento especializado que se encargue y tenga como objetivo atender a las personas que ya se jubilaron y pensionaron, dando seguimiento a cada caso como servicio personalizado aún después de terminar el trámite de pensión y de jubilación. El servicio al que se hace referencia es una extensión que la Administradora debería de brindar no como un simple apoyo, sino como una estrategia institucional para con el cliente.

### 5.3. ¿Qué pasa después de la jubilación?

Es importante destacar que después de haber llegado a la edad en que una persona se jubile, cubrir todos los requisitos y realizar todos los trámites ante las instancias correspondientes, tener en claro con qué monto y porcentaje dicha persona se retira de la vida laboral. En ese sentido veamos los tipos de pensión y qué recursos puede disponer en el momento de su jubilación.

#### 5.3.1. Tipos de pensión y disposición de recursos ISSSTE

Régimen anterior modificado (Artículo Décimo Transitorio de la Ley del ISSSTE)

¿Qué requisitos debes cumplir para pensionarte? De acuerdo con la ley ISSSTE, los trabajadores que se encuentran en el Régimen Anterior Modificado (Artículo Décimo Transitorio) tienen derecho a solicitar alguno de los siguientes tres tipos de pensiones:

1. Pensión por jubilación.

El trabajador debe haber cotizado al ISSSTE un mínimo de:

- 30 años para hombres.
- 28 años para mujeres.

La edad mínima en que podrá jubilarse dependerá del año en que se solicite su pensión conforme a la siguiente tabla:

Tabla 7. Edad para jubilarse

Años de retiro	Edad mínima hombres	Edad mínima mujeres
2014 > 2015	53	51
2016 > 2017	54	52
2018 > 2019	55	53
2020 > 2021	56	54
2022 > 2023	57	55
2024 > 2025	58	56
2026 > 2027	59	57
2028 en adelante	60	58

Fuente: Consar



Si se cumplen estos requisitos, la ley del ISSSTE indica que el trabajador tendrá derecho a recibir una pensión que corresponda al 100% del promedio del Sueldo Básico disfrutado en el último año inmediato anterior a la fecha de su baja.

## 2. Pensión de retiro por edad y tiempo de servicios

El trabajador debe haber cotizado al ISSSTE un mínimo de 15 años.

La edad mínima para solicitar este tipo de pensión incrementará de manera gradual con base en el siguiente cuadro:

Tabla 8. Edad mínima para jubilarse

Años	Edad mínima
2014 y 2015	58 años
2016 y 2017	59 años
2018 en adelante	60 años

Fuente: Consar

El monto de la pensión será equivalente a un porcentaje del promedio del Sueldo Básico disfrutado en el último año inmediato anterior a la fecha de la baja del trabajador y dependerá de los años de servicio acreditados conforme a la siguiente tabla:

Tabla 9. Tiempo de servicio y porcentaje de sueldo Básico

Tiempo de servicio	Porcentaje del Sueldo Básico
15 años	50%
16 años	52.5%
17 años	55%
18 años	57.5%
19 años	60%
20 años	62.5%
21 años	65%
22 años	67.5%
23 años	70%
24 años	72.5%
25 años	75%
26 años	80%
27 años	85%
28 años	90%
29 años	95%

Fuente: Consar

### 3. Pensión por Cesantía en edad avanzada:

El trabajador debe haber cotizado al ISSSTE un mínimo de 10 años.

La edad mínima para solicitar esta pensión se incrementará gradualmente con base en la siguiente tabla:

Tabla 10. Años de servicio y edad mínima para jubilarse

Años	Edad mínima
2014 y 2015	63 años
2016 y 2017	64 años
2018 en adelante	65 años

Fuente: Consar

El monto de la pensión será equivalente a un porcentaje del promedio del Sueldo Básico disfrutado en el último año inmediato anterior a la fecha de la baja del trabajador y dicho porcentaje aumentará si el trabajador solicita la pensión a mayor edad, conforme a la siguiente tabla:

Tabla 11. Años cotizados y porcentaje de jubilación

Años	Edad y porcentaje de pensión							
	63 años	64 años	65 años	66 años	67 años	68 años	69 años	70 o más años
2014 y 2015	40%	42%	44%	46%	48%	50%	50%	50%
2016 y 2017		40%	42%	44%	46%	48%	50%	50%
2018 en adelante			40%	42%	44%	46%	48%	50%

Fuente: Consar

### Nuevo Régimen (Cuentas Individuales)

¿Qué requisitos debes cumplir para pensionarte?

De acuerdo con la Ley del ISSSTE los requisitos que deben cumplir los trabajadores para solicitar una pensión al amparo del Nuevo Régimen (Cuentas Individuales) son los siguientes:

- Pensión por Cesantía en edad avanzada:
  - Mínimo 25 años de cotización al ISSSTE.
  - Estar privado de trabajo remunerado.
  - Contar con un mínimo de 60 años de edad.
- Pensión por Vejez
  - Mínimo 25 años de cotización al ISSSTE.

- Contar con un mínimo de 65 años de edad.
- Pensión por Retiro (anticipado)

Para poder obtener una Pensión por Retiro, es necesario que el saldo de la cuenta individual sea suficiente para contratar una pensión en la modalidad de Renta Vitalicia superior en más del 30% a la Pensión Garantizada\*, después de haber cubierto el seguro de sobrevivencia para los familiares derechohabientes.

A partir de 2013 no existe requisito de edad mínima para solicitar esta pensión. Asimismo, no es necesario contar con un número determinado de años de cotización.

\*Pensión garantizada

La Pensión Garantizada es la que el Gobierno Federal asegura a quienes cumplan con los requisitos para obtener una pensión por Cesantía en edad avanzada o Vejez, pero cuyos recursos en la cuenta individual no sean suficientes para contratarla. En estos casos, el Gobierno Federal, con recursos complementarios a los de la cuenta individual, cubre el monto necesario para pagar la Pensión Garantizada.

El monto de la Pensión Garantizada era de \$3,034.20 en 2007. Dicho monto se ha actualizado en febrero de cada año de acuerdo al Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC). En 2016 el monto de la Pensión Garantizada es de \$4,309.71

Tabla 12. ¿Quién paga la Pensión?

Tiempo de servicio	Porcentaje del Sueldo Básico
<p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold; color: #808080;">El Gobierno Federal</p>	<p>El trabajador, con el saldo de su cuenta individual, podrá financiar su pensión eligiendo alguna de las siguientes modalidades:</p> <p><b>a. Renta Vitalicia:</b></p> <p>Se contrata un seguro de Pensión con una Aseguradora, quien se compromete a pagar mensualmente una pensión de por vida.</p> <p><b>b. Retiro Programado</b></p> <p>Se contrata directamente con una AFORE, quien mensualmente tomará recursos de la cuenta individual del trabajador para entregárselos a manera de pensión.</p> <p>En cualquier momento el trabajador podrá optar por cambiar a la modalidad de Renta Vitalicia si tiene recursos suficientes para que su pensión sea igual o mayor a la Pensión Garantizada.</p> <p>*Para las Pensiones Garantizadas aplica la modalidad de Retiro Programado hasta en tanto los recursos en la cuenta individual sean insuficientes.</p>

Fuente: Consar

### ¿Qué recursos se pueden retirar de la AFORE cuando tienes una Concesión de Pensión?

Una vez que el ISSSTE haya otorgado una Concesión de Pensión, el trabajador podrá retirar los siguientes recursos de su cuenta individual, de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 13. Recursos que se pueden retirar al tramitar una concesión de Pensión

Régimen anterior Modificado (Artículo Décimo Transitorio)	Nuevo Régimen (Cuentas Individuales)
<p><b>En una sola exhibición:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ SAR ISSSTE 1992.</li> <li>➤ SAR FOVISSSTE 1992 (si no hay crédito de vivienda vigente).</li> <li>➤ FOVISSSTE 2008 (si no hay crédito vivienda vigente).</li> </ul> <p>✓ Estos recursos también pueden retirarse al momento de cumplir los 65 años de edad, aun cuando no se haya obtenido una pensión.</p> <p>✓ Si el trabajador tuvo un crédito de vivienda y terminó de pagarlo, podrá retirar los recursos que se hayan acumulado posteriormente en las subcuentas de vivienda.</p>	<p><b>En una sola exhibición:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ SAR ISSSTE 1992.</li> <li>➤ SAR FOVISSSTE 1992 (si no hay crédito de vivienda vigente).</li> </ul> <p>✓ Estos recursos también pueden retirarse al momento de cumplir los 65 años de edad, aun cuando no se haya obtenido una pensión.</p> <p><b>A manera de pensión</b> (Renta Vitalicia o Retiro Programado):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bono de pensión (de ser el caso).</li> <li>➤ Retiro, Cesantía en edad avanzada y Vejez.</li> <li>➤ FOVISSSTE 2008 (si no hay crédito de vivienda vigente).</li> <li>➤ Ahorro Solidario, en su caso.</li> </ul> <p>✓ Si el trabajador tuvo un crédito de vivienda y terminó de pagarlo, podrá retirar los recursos que se hayan acumulado posteriormente en la subcuenta de SAR FOVISSSTE 92. Los recursos de la Subcuenta FOVISSSTE 2008 serán utilizados para financiar su pensión.</p> <p>✓ Si se contrata una pensión en la modalidad de Renta Vitalicia y existe saldo remanente en la cuenta individual que no fue utilizado para financiar la pensión, el trabajador podrá retirarlo en una sola exhibición.</p>

Fuente: Consar

## ¿Qué pasa con el saldo de tu cuenta individual si no cubres los requisitos para obtener una Pensión?

Si no se cubre el requisito de años cotizados para obtener una pensión, el trabajador podrá retirar en una sola exhibición la totalidad de los recursos acumulados en su cuenta individual:

Tabla 14. Recursos que se pueden retirar en una sola exhibición

Régimen anterior Modificado (Artículo Décimo Transitorio)	Nuevo Régimen (Cuentas Individuales)
<p><b>Al cumplir 65 años de edad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ SAR ISSSTE 1992.</li><li>➤ SAR FOVISSSTE 1992 (si no hay crédito de vivienda vigente).</li><li>➤ FOVISSSTE 2008 (si no hay crédito de vivienda vigente).</li></ul> <p>✓ Si el trabajador tuvo un crédito de vivienda y terminó de pagarlo, podrá retirar los recursos que se hayan acumulado posteriormente en las subcuentas de vivienda.</p>	<p><b>A partir de los 60 años de edad, al obtener una Negativa de Pensión emitida por el ISSSTE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ SAR ISSSTE 1992.</li><li>➤ SAR FOVISSSTE 1992 (si no hay crédito de vivienda vigente).</li></ul> <p>✓ Estos recursos también pueden retirarse al momento de cumplir los 65 años de edad, aun cuando no se tenga la Negativa de Pensión.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Bono de pensión (de ser el caso).</li><li>➤ Retiro, Cesantía en edad avanzada y Vejez</li><li>➤ SAR FOVISSSTE 2008 (si no hay crédito de vivienda vigente)</li><li>➤ Ahorro Solidario, en su caso.</li></ul>

Fuente: Consar

NOTA: Se debe tener presente que los requisitos para pensionarse y para disponer de los recursos de la cuenta individual están establecidos en la Ley del ISSSTE y en sus reglamentos de pensiones. En este sentido, ni la Consar ni las Afore pueden determinar nada sobre los mismos.

Hablando de números, se ejemplifican dos casos, uno del sistema IMSS y otro del ISSSTE como a continuación se menciona:

#### Caso IMSS

En mayo de 2012 el instituto estimó que 71% de sus trabajadores que se jubilarán en 2021 recibirán unos 2 mil 179 pesos de pensión a valor de 2015, es decir, habría que descontar la inflación de cada año durante seis años, lo cual quiere decir que un trabajador con un sueldo promedio al llegar al año 2021 tendrá garantizada una pensión de 25% de su último sueldo.

Esto se debe a que en 2021 comenzarán a jubilarse las primeras generaciones de la reforma a la Ley del IMSS en 1997.

Así mismo, el IMSS asegura que entre el 1 de julio y 31 de diciembre de 2021 se entregarán unas mil 440 pensiones por retiro, cesantía y vejez y dichas pensiones significan apenas 2.5% de un total de 59 mil 100 trabajadores que comenzaron a cotizar en 1997.

#### Caso ISSSTE

Las pensiones del gobierno Federal están topadas a 10 salarios mínimos del Distrito Federal, es decir unos 18 mil pesos mensuales, pero esa cantidad es variable, según Alejandro Turner, ex vocal ejecutivo de PENSIONISSSTE y actual presidente de la Asociación Mexicana de Actuarios Consultores, A. C. (AMAC), el sistema de AFORES en el ISSSTE tiene una "falla por falta de información", lo cual explica con un ejemplo:



Supongamos que hay dos personas que empiezan a trabajar el mismo día, ganan el mismo salario y se jubilan al mismo tiempo, aquél que contrató una afore con mayor comisión y menos rendimientos obtendrá una pensión de 5 mil pesos, en cambio el otro que eligió una Afore con menor comisión y que paga mejores rendimiento estaría obteniendo una pensión de unos 20 mil pesos, en ese sentido que el problema es que no hay "información suficiente al público sobre este tema"

Desde el año 2005 ya se había documentado que un trabajador laborando 40 años y con 22 años cotizando al IMSS apenas podría tener una pensión equivalente al 25% de su último salario. Los ejemplos anteriores son enunciativos, no limitativos, es decir no es generalizado que todas las personas que se van a jubilar necesariamente habrán de recibir dicha cantidad de pensión, dependerá invariablemente del nivel salarial, años de cotización, qué tipo de pensión decida tramitar, si realizó aportaciones voluntarias o no, qué Afore administre sus recursos, etc.

Este panorama sugiere que los trabajadores de estos organismos del Estado tendrán que hacer algo más si quieren vivir la última etapa de su vida con una mejor pensión.

Para generaciones más jóvenes que se encuentran iniciando su vida laboral o bien están a la mitad de ella, deben considerar muy en serio ahorrar cierta cantidad de dinero y con cierta periodicidad en su cuenta de Afore, pues ello es una solución para que gocen de un mejor ingreso cuando les llegue el fin de su vida productiva.

Por lo anteriormente expuesto, las autoridades en materia de pensiones en México, la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR), junto con la Asociación Mexicana de Administradoras para el Retiro (AMAFORE) y las propias

Administradoras (Afores), han establecido una estrategia para dar a conocer campañas de ahorro voluntario, puesto que aunque no lo dicen abiertamente, la falla en el sistema pensionario de la que se menciona anteriormente la requieren subsanar con ahorro que cada trabajador necesita realizar para lograr obtener una tasa de reemplazo superior al 30% del último sueldo percibido que la que ofrece el sistema.

## Referencias

### Libros

- Amezcua, Norahenid. (2006). *“Las Afores paso a paso”*. México: SICCO.
- Hernández, Roberto., Fernández, Carlos., & Baptista, María del Pilar. (2010). *“Metodología de la Investigación”*, Segunda Edición, México, McGraw Hill.
- Haug González, Celia (2011). *“Concentración de la Industria de Pensiones. Superintendencia de Pensiones”*. Costa Rica, Agosto 2011.
- Ibarra, Darío. (2012). *“El mercado de las Afores, propuestas para reducir los riesgos de los sistemas de Pensiones en México”*. México: CIDAC, Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C.
- Lora, Eduardo., Pagés, Carmen. (2000), *“Hacia un envejecimiento responsable. Las Reformas de los Sistema de Pensiones en América Latina”*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Morales Vicenti, Minor (2013). *“El Régimen de Inversión en el Sistema de previsión social”*. Superintendencia de Pensiones. Costa Rica.
- Ruíz, Guillermo. (2013). *“Las Afores, el Sistema de Ahorro y Pensiones Mexicano”*. México: Porrúa.
- Tejeda Him, Eric (2013). *“Aspectos relevantes del sistema de ahorro y capitalización de pensiones de los servidores públicos”*. SIACAP. Panamá.
- Valerino, Elizabeth., Yáber, Guillermo., & Cemborain María Silvia. (2011). *“Metodología de la Investigación paso a paso”*. México, Trillas.

- Vicencio, Omar. (2013). *“La investigación en las Ciencias Sociales”*. México, Trillas.

## Referencias electrónicas

- Administradoras de Pensiones de Chile, “Modelo de Supervisión”, extraído de 25-11-2014 de <https://www.spensiones.cl/portal/institucional/578/w3-channel.html>.
- Asociación de Afores de Perú, “¿por qué afiliarse a una AFP?”, extraído el 14-11-2014 de <http://www.asociacionafp.com.pe/que-es-una-afp/por-que-afiliarse-a-una-afp/>.
- Asociación de Fondos de Colombia, “Conoce cómo construir tu futuro desde hoy”, extraído el 10-11-2014 de <http://www.asofondos.org.co/conoce-como-construir-tu-futuro-desde-hoy>.
- Asociación Interamericana de Supervisión de Fondos de Pensiones (AIOS) (2013). La Capitalización individual en los sistemas de previsión en América Latina. Diciembre 2013.
- Asociación Mexicana de Administradoras de Fondos para el Retiro, “qué son las Afores”, extraído el 30-11-2014 de <http://www.amafore.org/que-son-las-afores/>Asociación Mexicana de Administradoras de Fondo para el Retiro.

- Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el retiro, “estadísticas”, extraído el 30-11-2014 de <http://www.consar.gob.mx/Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro/estadísticas>.
- Comisión Nacional de Valores (2010). Acuerdo 11-2005 Disposiciones sobre fondos para jubilados, pensionados y otros beneficios y las actividades de administración de estos fondos. República de Panamá. Agosto 2010.
- Definición ABC, “Servicio”, extraído el 25-11-2014 de <http://www.definicionabc.com/economia/servicio.php#ixzz2vcOkezhy>.
- Definición ABC, “Prestigio”, extraído el 25-11-2014 de <http://definicion.de/prestigio/#ixzz2zUDSFgQ9>.
- Definición ABC, “Tecnología”, extraído el 25-11-2014 de <http://definición/tecnologia/#xcsgd2KSCMir0>.
- La empresa familiar, “qué hay después de la jubilación”, extraído el 28-11-2014 de <http://www.laempresafamiliar.com/informacion/articulos/temas/jubilacion/339-descanso-dorado-que-hay-despues-de-la-jubilacion>.
- PENSIONISSSTE, “tipos de servicio”, extraído el 29-11-2014 de <http://www.PENSIONISSSTE.gob.mx/tipos de servicio>.
- Rankia consultores, “Cuánto recibirá de pensión un trabajador si se retira en el año 2021”, extraído el 29-11-2014 de <http://www.rankia.mx/blog/mejores-afores/2657574-cuanto-recibira-pension-trabajador-imss-issste-ssa-si-retira-2021>

# Anexo

## Anexo1. Formato de cuestionario.

CUESTIONARIO			
Objetivo: Crear, elaborar, instaurare implementar un nuevo modelo de gestión para el Pensionisste basado en cuatro ejes y pilares fundamentales: calidad en el servicio, altos rendimientos, prestigio y tecnología.			
1. EDAD		2. GÉNERO	
Menor de 36 años	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>
Entre 37 y 45 años	<input type="checkbox"/>		
Entre 46 y 59 años	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>
Indicaciones: Responda a la interrogante que se le mencione			
3. ¿Mencione cómo conceptualiza a una Afore, Administradora de Fondos para el Retiro?			
_____			
_____			
4. ¿Conoce a Pensionisste (Fondo Nacional de Pensiones para los Trabajadores del Estado)?			
_____			
5. ¿El hecho de que Pensionisste pertenezca al sector gubernamental (ISSSTE) influyó para que cambiara de Administradora?			
Sí	_____	_____	_____
Por qué?			
_____			
6. ¿En qué sector del gobierno o del Estado labora o se desempeña?			
_____			
7. ¿Qué nivel de saldo en sus recursos mantiene en su cuenta individual?			
a) < 500 mil pesos	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
b) de 500 a 999 mil pesos	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
c) de 1 millón a 1 millón 999 mil pesos	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
d) de 2 millones a 2 millones 999 mil pesos	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
e) de 3 millones a 3 millones 999 mil pesos	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
f) de 4 millones a 4 millones 999 mil pesos	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
g) > de 5 millones de pesos	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
8. ¿Conoce cuáles son los servicios que ofrece y presta Pensionisste?			
Sí	_____	_____	_____
Sí, menciónelos.			
_____			
9. ¿Conoce los rendimientos que otorga el Pensionisste?			
Sí	_____	_____	_____
Sí, ¿Qué rendimiento es?			
_____			
10. ¿Conoce las comisiones que cobra el Pensionisste?			
Sí	_____	_____	_____
Sí, ¿Qué comisión es?			
_____			
11. ¿Cuál fue el motivo por el que decidió cambiarse de Administradora?			
a) Influencia de un agente promotor	<input type="checkbox"/>	_____	_____
b) Desición propia	<input type="checkbox"/>	_____	_____
c) Mal servicio	<input type="checkbox"/>	_____	_____
d) No recibe su estado de cuenta	<input type="checkbox"/>	_____	_____
e) No hay comunicación a través de redes sociales	<input type="checkbox"/>	_____	_____
D) Otro	<input type="checkbox"/>	_____	_____
12. ¿Conoce los servicios que ofrece la Administradora a la que se cambió?			
Sí	_____	_____	_____
Sí, cuáles son?			
_____			
_____			

Fuente: Elaboración propia